



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en
Dirección.**

**Título: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE LA CAPACITACIÓN Y
DESARROLLO DE LOS COORDINADORES DE LA MISIÓN
ROBINSON.**

Autor: Lic. Yadira Pérez Pérez.

Tutor: MSc. Carlos A. García Pérez.

Maracay, Aragua, Abril del 2013

Dedicatoria:

Al recuerdo de nuestro Comandante de la Revolución Hugo Rafael Chávez Frías,
el cual vivirá por siempre en el nacimiento de esta patria nueva. Por su entrega,
lucha revolucionaria y el despertar de conciencia que sembró en cada uno de
nosotros, a quien ofrezco infinita lealtad continuando en sus ideales, uniendo
fuerzas revolucionarias y enfrentando batallas para consolidar la
independencia de Nuestra América.

Agradecimientos:

Primeramente a Dios que a través del Espíritu Santo iluminó el camino para cosechar estos frutos.

Además, para la construcción de esta tesis intervinieron muchas personas que me brindaron su apoyo incondicional las cuales ofrezco mis más sinceros agradecimientos por su tiempo, dedicación y tolerancia.

Mi incalculable agradecimiento para:

- Mi tutor MSc. Carlos García Pérez, quien con su valiosa experiencia sirvió de guía para consolidar este trabajo investigación.
- A los profesores del claustro de la Universidad de Pinar del Río en especial a la Profesora Dayamí quien con sus orientaciones sirvió de gran apoyo.

A mi equipo de trabajo que como profesionales siempre están abiertos a mejorar permitiendo con ello un aprendizaje bidireccional.

- A mis hijos, que fueron mi inspiración para sembrar un ejemplo en ellos.
- A Julio Cesar, por su cariño y comprensión que me sirvió de motivación.

Resumen

El presente trabajo muestra la concepción básica de un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño de los profesores en la Universidad Politécnica Territorial (UPT) del Estado Aragua, extensión Maracay, República Bolivariana de Venezuela; constituye así mismo el requisito indispensable para optar por el título académico de Máster en Dirección y representa una valiosa oportunidad para consolidar los conocimientos del autor en torno a la investigación de temas relacionados con la Administración de los Recursos Humanos en la educación universitaria.

La elección de este tema responde a las inquietudes de carácter teórico y metodológico que, fruto de una extensa experiencia profesional en el área de los recursos humanos, le ha permitido al autor tener una aproximación práctica al tema, a partir de la cual ha podido concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competencia de las universidades; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimicen los recursos con que cuentan estas. La evaluación contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los profesores, ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la institución; por otro lado, permite identificar con claridad sus puntos débiles y se convierte así, en un instrumento de mejoramiento continuo que, asociado a procesos de formación y de retribución, facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	7
I.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO- METODOLOGICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	11
1.2.- Fundamentos Teóricos De La Capacitación En La Gestión De Los Recursos Humanos.....	11
1.2.1.- La Capacitación De Recursos Humanos.....	13
1.3.- Determinación De Las Necesidades De Capacitación (DNC).....	18
1.4.- Concepción Del Programa De Capacitación.....	21
1.5.- Políticas De Capacitación Del Estado.....	29
1.6.- Capacitación De Los Directivos De La Misión Robinson.....	29
1.7.- La Capacitación De Los Recursos Humanos En La Instituciones Venezolanas.....	30
II.- CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS COORDINADORES DE LA MISIÓN ROBINSON EN EL ESTADO DE ARAGUA.....	34
2.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico.....	34
2.2 Características del proceso de capacitación y desarrollo en la Misión Robinson en el Estado Aragua.....	35
2.2.2 Evolución del subsistema de capacitación y desarrollo en la Misión Robinson Estado Aragua.....	40
2.2.3.- Resultados obtenidos del diagnóstico.....	44
III.- PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA MISIÓN ROBINSON EN EL ESTADO ARAGUA.....	47
3.1. Propuesta del Procedimiento para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos la Misión Robinson.....	47
3.1.1.- Objetivo del procedimiento.....	47
3.1.2.- Premisas.....	47
3.1.3.- Principios en los que se basa el procedimiento.....	48
3.1.4.- Diseño del procedimiento.....	48
CONCLUSIONES.....	60

RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	65

INTRODUCCIÓN

Los problemas globales en sus distintas manifestaciones, el surgimiento y aplicación de nuevas ramas de la ciencia y la técnica, así mismo las crecientes exigencias del mercado de trabajo, distinguen el mundo de inicios del siglo XXI y colocan a los países ante una necesidad impostergable: el desarrollo de las potencialidades humanas como vía para la sobrevivencia y el desarrollo sostenible.

En el mundo de hoy, es una necesidad imperiosa adquirir con sistematización los conocimientos, que posibilitarán ampliar la plataforma cultural y asumir los nuevos retos que se presentan en el ámbito socio- económico y cultural de la sociedad.

Venezuela como parte del mundo, no está ajena a esta realidad, y dedica al desarrollo del hombre y de la mujer cuantiosos Recursos Humanos y materiales.

En los momentos actuales, abordar el tema de la Gestión de los Recursos Humanos enmarcado en la labor de la Capacitación en la Sociedad de la Revolución Bolivariana, implica concebirlo como un proceso de transformación, donde se refleje en la práctica las ideas, el pensamiento y la realidad social de las generaciones, como Simón Rodríguez, Simón Bolívar, Andrés Bello, entre otros, los que en estos tiempos se convierten en paradigmas y fuente de conocimientos.

A partir de 1999 en la Sociedad Venezolana se inicia una serie de cambios en lo económico, político y social que requieren y demandan en la Gestión de los Recursos Humanos del sector Educativo un elevado nivel profesional. La capacitación se convierte en una actividad que influye en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los coordinadores.

La esfera educacional no estuvo exenta de transformaciones radicales, estas precisan una atención sistemática y diferenciada, ubicando como premisa la preparación de los directivos en cuanto a su capacidad de Gestión, que significa manejo de los fines, en lo cual se demanda por parte de los coordinadores: imaginación, capacidad y compromiso para cumplir con el fin de generalizar la comprensión en el proceso educativo; de lo anterior se deduce que los roles que deben poseer los coordinadores, dentro su dinamismo, aparte de los conocimientos, son las capacidades para enfrentar y dar solución a las situaciones que se le presenten.

El coordinador establece relaciones interpersonales, entre los que laboran con él, se establece un intercambio sustentado en factores humanos, la materia prima y los medios que interactúan en el ámbito de las relaciones personales.

Vale destacar, que la capacitación de los coordinadores, es un tema que demanda especial atención por constituir un arma para la defensa de la revolución venezolana y de otros países de América Latina y el Caribe. Como educadores son defensores de su ideal, de su moral y sus convicciones políticas, por tanto, es una necesidad proyectar un cambio en la gestión de recursos humanos en la esfera de la educación, remodelando los modos de actuación y la actividad para dirigir con eficacia.

Los coordinadores como profesionales de la educación en sus funciones están: desarrollar la capacidad de dirección con el propósito de armonizar el trabajo político, ideológico, científico, metodológico; la capacidad de comunicarse, enseñar, motivar y

controlar a sus subordinados, orientarlos y guiarlos en su planificación, organización del trabajo acorde a los recursos humanos que poseen; además debe tener presente la capacidad para interpretar y delegar las orientaciones que reciben y aplicarlas de manera creadora con una actitud hacia el cambio.

Estas apreciaciones exigen de los coordinadores una la gestión de recursos humanos con constante aspiración y motivación donde se conduzcan a perfeccionar sus métodos de educación, su estilo de trabajo para lograr óptimos resultados en el área que se desempeñan.

El proceso de dirección requiere una constante capacitación y superación que posibilite una adecuada preparación permitiéndoles actuar acorde con las exigencias que conllevan a las transformaciones revolucionarias en la sociedad venezolana, donde aspira al desarrollo de hombres y mujeres integrales. Para el ejercicio de sus funciones la preparación en dirección, técnica y metodológica constituye una necesidad para todos los coordinadores, se trata también, de los novatos que no poseen suficiente experiencia y adolecen de sólidos conocimientos en dichas funciones, aunque recibieron preparación permitiendo con ello su formación profesional, pero aun así no satisfacen las demandas y exigencias que debe alcanzar un coordinador.

El rol de los coordinadores en la Misión Robinson es vital en la consecución de los objetivos de alfabetizar, obtener el sexto grado y las otras aristas que posee en cuanto a la atención de la salud por medio del Fondo de Apoyo Solidario, y la incorporación a las unidades de producción socialista con los Robinson Productivos, además del manejo de las relaciones entre la coordinación de la Misión Robinson, los supervisores y los facilitadores con los patriotas. Es por ello que la autora ha determinado que existen una serie de amenazas y debilidades que deben de ser analizadas, a saber:

- 1.-Inestabilidad de los cargos de los coordinadores de la Misión Robinson.
- 2.-Los coordinadores de la Misión Robinson asumen los cargos sin la debida preparación y relación al proceder en su Gestión para enfrentar las funciones de dirección.
- 3.-Se planifica la capacitación desvinculada con las particularidades del contexto y de las necesidades de los coordinadores en sus diferentes municipios.
- 4.-Desconocimiento de técnicas y métodos para asumir decisiones con enfoque participativo.
- 5.- Insuficiente comunicación entre los miembros de la estructura.

Por lo anterior, la autora considera que no son suficientes las acciones de preparación y Capacitación que se desarrollan para perfeccionar la Gestión de la Misión Robinson Aragua, jugando un rol primordial los coordinadores, dado lo anterior planteo lo siguiente:

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo contribuir a la mejora de la actuación del personal de la Misión Robinson en el Estado de Aragua?

OBJETO DE ESTUDIO:

La gestión de los recursos humanos.

CAMPO DE ACCIÓN:

La gestión de capacitación de los Coordinadores de la Misión Robinson.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un procedimiento para la capacitación y el desarrollo en la gestión de los Coordinadores de la Misión Robinson.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Fundamentar sobre la base del análisis de los elementos teóricos- metodológicos los referentes sobre la gestión de los Recursos Humanos.
- 2.- Caracterizar de la capacitación y desarrollo en la gestión de los coordinadores municipales de la Misión Robinson en el Estado Aragua.
- 3.- Estructurar las fases y pasos que forman parte del procedimiento.

HIPÓTESIS:

Sí, se fundamenta sobre la base del análisis de los elementos teóricos- metodológicos los referentes sobre la gestión de los Recursos Humanos, se caracteriza la capacitación y desarrollo en la gestión de los coordinadores municipales de la Misión Robinson en el Estado Aragua se podrá entonces elaborar un procedimiento que oriente en capacitación y desarrollo la gestión de los Coordinadores en la Misión Robinson.

Para cumplimentar los objetivos planteados el trabajo se estructuró en tres capítulos.

El capítulo I se establece las bases teóricas y metodológicas sobre el proceso de gestión de los recursos humanos y más específicamente el subsistema relacionado con la capacitación y el desarrollo del personal.

En el capítulo II se realiza una caracterización sobre la situación actual del proceso de capacitación y desarrollo de los coordinadores municipales en la Misión Robinson en el Estado Aragua.

El capítulo III se propone el procedimiento para la capacitación y desarrollo en la gestión de los Coordinadores de la Misión Robinson, determinándose el objetivo, los principios, las premisas y las acciones que se deben de ejecutar.

Las conclusiones son generalizadoras y las recomendaciones son válidas para todos los estados de la República Bolivariana de Venezuela.

Los métodos utilizados fueron:

EMPÍRICO:

La Revisión de Documentos, que fundamentó el funcionamiento de la Misión Robinson.

La Observación nos permitió la detección de las insuficiencias en la Capacitación y desarrollo de los Coordinadores de la Misión Robinson, y su relación con los supervisores, los facilitadores y los patriotas.

Se realizaron Encuestas a los coordinadores, con el propósito de conocer el nivel de gestión a partir de las funciones que deben desarrollar con sus subordinados y para confeccionar la DNA y las potencialidades internas para cumplir la estrategia de

capacitación.

NIVEL TEÓRICO:

Revisión de la documentación técnica existente.

HISTÓRICO LÓGICO:

Permitió llegar conocer la evolución de la Capacitación que han recibido los directivos en la Misión Robinson.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Facilitó la recopilación de la información actualizada de manera analítica, llegando a la síntesis en la medida que se descomponían las ideas centrales de la bibliografía consultada, lo que posibilitó la comprensión más precisa del problema a investigar.

INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Posibilitó la inducción de nuevos elementos del conocimiento que se detectaron con la aplicación del análisis y síntesis, esta interacción contribuyó a la aplicación de los contenidos con mayor científicidad.

Los resultados de la investigación fueron presentados en el Evento “GESEMAP 2012”, en Julio del 2012 en la República de Cuba , siendo de interés para el auditorio, también ha sido presentado en Talleres de la coordinación nacional de la Misión Robinson en la Ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela.

CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO- METODOLOGICA SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar el marco teórico y conceptual de la investigación sobre la capacitación de coordinadores, contemplando los principales conceptos, definiciones y enfoques, como necesidad de las organizaciones, para el alcance de los objetivos.

1.2.- FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA CAPACITACION EN LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los Recursos Humanos constituyen el factor primordial en las políticas institucionales y empresariales, son ente responsable de la productividad, desarrollo, permanencia y competitividad de las instituciones. Según Chiavenato, (1988). Los recursos humanos son las personas que le dan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminar al logro de los objetivos. Agregado a esto, Valle Cabrera, (2003), el recurso humano es el factor de competitividad de las organizaciones.

En estos nuevos tiempos es una necesidad vital para la existencia de las instituciones la aplicación de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos imprescindible en las organizaciones sociales o misiones, la cual tienen una responsabilidad representativa, ente la población trabajadora de la nación venezolana.

Las últimas décadas caracterizadas por cambios tan relevantes en el entorno, la organización y sobre todo en los individuos han llevado a la revolución definitiva de la gestión de los recursos humanos. Entorno, empresas e individuo, se han vuelto más exigentes, debido a una mayor especialización, mayores conocimientos y sobre todo mejoras tecnológicas que faciliten el acceso de “todos a todo”.

Según lo antes estudiado sobre la Gestión de Recursos Humanos en la investigación, la autora tomó en cuenta algunas definiciones de autores citados:

Según Chiavenato, (1998), la Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación organización, desarrollo, coordinación y control de técnicos capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que elaboren en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo. Para Werther & Davis, (1992), considera que es el manejo del recurso humano máspreciado de la organización descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a los necesidades administrativas.

Por su parte Valle Cabrera, (2003), La gestión de recursos humanos esta agrupada en cuatro (4) procesos básicos. Como se puede observar en la figura 1.1

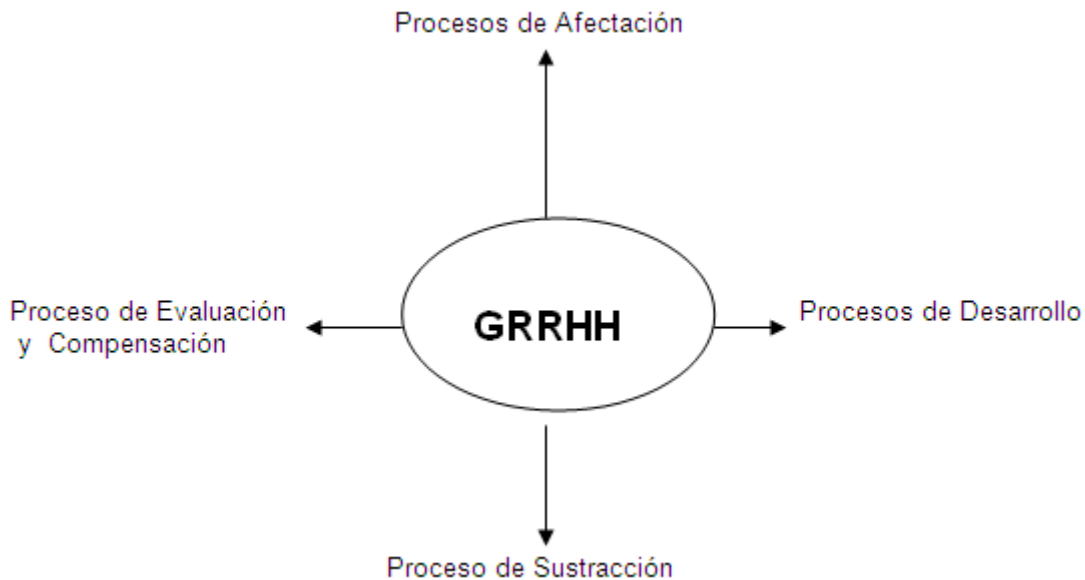


Fig. 1.1 Procesos Básicos para la gestión de Recursos Humanos

Fuente: Valle Cabrera, (2003)

1. **Procesos de Afectación:** El individuo se incorpora a la organización es cuando se inicia el proceso de socialización del individuo y la organización.
2. **Proceso de Formación y Desarrollo:** Una vez que el individuo forma parte de la organización debe ser formado, para poder mejorar su desempeño, incluso ocupar puesto de mayor responsabilidad y jerarquía.
3. **Proceso de Sustracción:** Aquí se recoge la desvinculación del trabajador de la organización o empresa, de forma involuntaria, como puede ser a través del despido o de forma voluntaria como la dimisión o jubilación.
4. **Proceso de evaluación y compensación:** Supone una vez que el individuo ha realizado su trabajo hay que compensarle por ello, para lo cual es necesario llevar a cabo, evaluaciones de sus desempeño con el objetivo de analizar si se está cumpliendo con los requisitos exigidos para el puesto, tras esto, la institución tiene que planificar e instrumentar la forma de compensar el esfuerzo realizado de forma justa y equitativas.

Para Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Shuler, (2003), los objetivos en la gestión de los recursos humanos, se pueden agrupar en tres categorías:

1. **Explícitos:** son aquellos que están bien especificados y por lo ellos, se destacan los siguientes (Dolan, tal 2003:8).
 - Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
 - Retener a los empleados deseables o de talento.

- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
 - Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
2. **Implícitos:** Subyacen dentro de la filosofía o la altura organizacional (Dolan, 2003), son tres:
- La productividad: la gestión de recursos humanos, entre otras cosas debería lograr actuaciones que faciliten el incremento de la productividad de las personas.
 - Calidad de Vida: Hay cierta tendencia a incrementar el compromiso de las personas con actividad, dando oportunidades a los mismos, para que logren cumplir sus aspiraciones profesionales, y en su caso personales, de forma que se sentirán más satisfechos en el trabajo, mejorando su calidad de vida en el mismo. Cumplimiento de la normativa: Desde los orígenes las instituciones y las empresas, han tenido muy en cuenta los aspectos legales, relativos al personal siendo como ya hemos comentado, el centro de la administración del personal, en épocas anteriores. Actualmente, es una parte más de la gestión de los recursos humanos, que se va a encargar de conocer y respetar las leyes que pueden afectar a cualquiera de las funciones de los recursos humanos.
3. **Los objetivos a largo plazo:** según Dolan (2003) son los que más directamente nos muestran el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos. Normalmente, se refiere a aspectos como:
- La Rentabilidad y competitividad.
 - Incremento de valor de la empresa
 - Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual tendrá consecuencias muy importantes en los resultados finales de la organización.

1.2.1.- LA CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.

La capacitación, formación y su elemento esencial, el aprendizaje ocupa un lugar relevante dentro de la gestión de recursos humanos.

El envejecimiento de conocimientos, la necesidad de nuevas o mayores habilidades y destrezas que acompañan a la introducción o perfeccionamiento de tecnologías, plantea la necesidad de definir estrategias de capacitación de recursos humanos, el reto mayor está en lograr la correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral, que se ajuste al cumplimiento de los objetivos. La experiencia que se presenta expone los resultados de aplicaciones realizadas en la formación y entrenamiento de equipos organizacionales venezolanos.

En este sentido, para las empresas, instituciones, organizaciones, la capacitación y formación de los recursos humanos es de vital importancia por lo que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y a la vez que redundan en beneficios

para la organización, dando respuesta a la necesidad de contar con un personal calificado y productivo, en relación a los directivos, se considera que el que está más capacitado es el que mejores resultados obtiene en la gestión por lo que su formación es una meta en el desarrollo del capital humano.

Se emplean distintos términos para hacer referencia al aprendizaje y su dinámica, y se concibe como el proceso mediante el cual el individuo llega a alcanzar un enriquecimiento práctico, profesional en el seno de la organización estos son: adiestramiento, formación, capacitación y desarrollo.

En esta investigación asumiremos la definición de estos términos utilizada por diferentes autores.

El término “**Adiestramiento**” es definido por Cabrera, (2004) como la adquisición de destrezas y habilidades por una persona para mejorar el desempeño de su trabajo; mientras que el término “Capacitación”, lo define como la adquisición de habilidades y conocimientos

que modifican las aptitudes de una persona en el marco de un proceso diseñado para mejorar su desempeño laboral actual y futuro.

En cuanto al término “Formación” Chiavenato, (1997) la define de forma muy similar a la capacitación y la aprecian con un horizonte a corto y mediano plazo; mientras que el desarrollo abarca la formación integral del individuo, y por su carácter globalizador, incluye capacitación y el adiestramiento es a largo plazo, y orientado al futuro siendo también conocido como “Desarrollo” de los recursos humanos.

Según (Dolanet, 2003:19) La formación y desarrollo de los recursos humanos es un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos ¿Sabe el individuo como hacer el trabajo? Habilidades ¿Es capaz el individuo de hacer el trabajo? y Actitudes ¿Quiere el individuo o está en disposición para trabajar?

Las nuevas filosofías de gestión de los recursos humanos, que resaltan la importancia de aspectos como el enriquecimiento del puesto, la delegación de responsabilidades o empowerment, y la orientación hacia el trabajo en equipo, han hecho en algunas capacidades y habilidades antes consideradas como propias de los directivos, son también necesarias en otros niveles de la organización (Valle Cabrera, 2003).

Según (Valle Cabrera, 2003) los objetivos de la formación y el desarrollo son los siguientes:

1. La mejora del desempeño individual.
2. La actualización de las habilidades del empleado y directivos
3. Solución de problema organizativos
4. Orientar a los nuevos empleados

La función directiva como proceso social: ha sufrido cambios en sus enfoques, motivado a las innovaciones, que se ha presentado en los últimos tiempos, paralelo a ello, la dinámica de crecimiento acelerado de la creación de misiones en función de la

atención a toda la población, consigo ha traído la exigencia de tener coordinadores capacitados, que puedan desempeñar una gestión social, que cumpla las exigencias planteadas por el pueblo.

Dentro de la perspectiva se entiende por **“Capacitación”** la formación sistemática y continua del personal que labora dentro de la organización, además es una forma de mejorar y preparar al individuo para la ejecución de las tareas y obligaciones, permitiendo un cambio en el comportamiento del individuo cuando a través del aprendizaje programado en las organizaciones, se suministran los conocimientos y actitudes necesarias para satisfacer las metas organizacionales.

A continuación se citan referentes de la capacitación y las definiciones de algunos autores: Para Desler, (1997), establece que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Agregado a esto, Rezal, (1998), citado por Infante (2001), sostiene que la capacitación, consiste en proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades necesarias, para desempeñar su trabajo. La capacitación se realiza fundamentalmente para lograr objetivos: enseñar actitudes y generar compromiso del personal con la institución.

Por otra parte, Dolan, (1999), la formación y el perfeccionamiento consiste en apostar experiencias de aprendizajes, con el fin de mejorar el rendimiento individual, mediante cambios de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes de dicho proceso, estos tienen como fin principal, eliminar las deficiencias que presenta los empleados en relación al rendimiento en su área laboral o las que se puedan presentar a futuro. Como otro referente Chiavennato, (2000), establece que la capacitación es el proceso educativo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El mismo autor se refiere que “la capacitación”, es una herramienta eficaz, para que el directivo desarrolle habilidades que propician cambios la organización y en general mejoren el comportamiento organizacional. En este sentido Wether, (citado por Bravo, 2000), señala la capacitación la constituye todas aquellas actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. Sumado a esto, Villegas, (1997), sostiene que la capacitación se relaciona con la disposición para comprender las cosas, y se representan en el potencial del individuo para obtener conocimientos y procesarlos inteligentemente. Esta definición de Villegas, refleja lo que las personas pueden hacer, pues son capaces de procesar esos conocimientos, es decir, poseen habilidades y finalmente la disposición, indica el querer hacer, y eso refleja las actitudes del personal con relación a su puesto.

Según la autora, la capacitación es una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización y lo es también que parta de las personas que se forman. En este sentido, Aponte, (1997), expresa que desde su enfoque, se toma en cuenta la inversión de las personas, como la más importante que puede hacerse, ya que esta requiere de un esfuerzo personal. La Capacitación no es una inversión que puede realizarse en forma puntual, sino que es una inversión continua. Es necesaria

únicamente para crear una fuerza de trabajo calificada, sino también para mantener el alto nivel de destrezas requeridas por la organización, toda buena capacitación produce beneficios.

En este mismo orden de ideas, Aquino, (1997), señala que la Capacitación es un proceso formal en su aplicación e informal de aprendizaje, para el personal que lo adquiere es decir, representa una serie de etapas normativas en la cual los integrantes adquieren sin precisión alguna, pero bajo técnicas definidas, conocimientos primarios sobre la ordenación características y desarrollo normal del trabajo a ejecutar.

En su aspecto informal, representa un proceso primario sistematizado para dar paso a la introducción formal y deliberada de conocimientos al personal, para su desempeño efectivo futuro en su ingreso a la empresa o en su mejoramiento continuo.

Aquino, (1997), establece que la capacitación debe enfocarse en cuatro aspectos fundamentales:

- Los Conocimientos: son todas aquellas ideas principales técnicas, métodos y sistemas derivadas de la experiencia directa, susceptible de verificación que contribuyen generalmente el contenido que se transmite a través de los procesos de capacitación.
- Las Habilidades: consiste en la facilidad para realizar una determinada tarea u operación, ya sea física o mental, dentro de determinadas estándares de eficiencias (tiempo, calidad y ritmo) con el mínimo de energía invertida. Las habilidades a diferencia de los conocimientos no pueden transmitirse, son propias de cada individuo, pero se pueden perfeccionar con la capacitación.
- Las Actitudes: son posiciones referenciales que asumen los integrantes de naturaleza predominante emocional, a través de la cual juzga la realidad que les rodea, emiten sus juicios y condicionan su conducta.

Los procesos de aprendizaje planificados en función de los programas de capacitación, plantean metas operativas actitudinales transmitiendo la cultura de la organización o la posibilidad de modificar la misma a través de nuevos valores, ideas creencias u opiniones impartidas por sus miembros.

En relación a lo antes expuesto, los coordinadores de la Misión Robinson, no solo deben capacitarse, para cubrir su requerimiento dentro de la organización sino que deben estar conscientes del aprendizaje que desean y deben adquirir de igual forma, estar motivado y realmente estar dispuesto a recibir un nuevo aprendizaje, ya que posteriormente va a tener una aplicabilidad significativa e importante dentro de la organización de la cual forma parte como coordinador, así mismo va a tener una influencia positiva en cada uno de los miembros de la organización, toda vez que va a generar transformaciones, innovaciones y cambios, a partir de los conocimientos obtenidos a lo largo del proceso de capacitación, lo que lo convierte en formador de sus colaboradores.

Bajo otras percepciones, Huberman (1999) plantea la capacitación como un proceso consciente, deliberado participativo y permanente, implementado por un sistema educativo o una organización con el objeto de mejorar desempeños y resultados;

estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos profesionales o laborables y reforzar el espíritu de compromiso de cada persona y particularmente para la comunidad en la cual se desenvuelve.

Otras definiciones sobre capacitación:

Una actividad que enseña a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual Werther & Davis, (1991).

La preparación de una persona para el cargo Whitehil, (1953).

Según Jordi, (2003), declara que existen cuatro principios básicos que debe cumplir la capacitación en la organización:

1. La capacitación ha de responder también a los intereses de los trabajadores, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
2. La capacitación debe estar en función de la estrategia de la organización y por ello debe formar parte de ella.
3. La calidad de la capacitación dependerá del diseño adecuado para las acciones formativas de la calidad de los profesores y los recursos empleados, así como de la metodología utilizada.
4. La capacitación hace evaluarse mediante diferentes indicadores: la mejora en el puesto de trabajo, su relación beneficio / costo y su eficacia.

1.3.- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

Existe una coincidencia entre diferentes autores al señalar las necesidades de capacitación, de las personas, como se sostiene en esta investigación, siendo estos la fuente de elaboración de programas de formación, Linares, (2000), Valle Cabrera, (2003), Infante Cora, (2001), Desler, (1997), Chiavenato, (2000), Le Boterf, (1992); definiéndose la capacitación como la existente en una persona cuando le faltan conocimientos, habilidades, destrezas, para realizar satisfactoriamente sus funciones.

En este sentido Infante, (2001), señala que lo importante es que las organizaciones tengan presente que para formalizar la capacitación de sus trabajadores deben conocer sus necesidades presentes y futuras, conocer las necesidades y aspiraciones personales, definir la disponibilidad financiera y establecer las técnicas de capacitación que la organización está en disponibilidad de ofrecer.

Según Valle Cabrera, (2003), la identificación de las necesidades de capacitación es un paso previo al diseño y la puesta en marcha de cualquier programa. Es necesario que la organización detecte los programas actuales y futuros a los que se tendrá que enfrentar el personal. Lo que se pretende con este análisis, es por una parte identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo necesarios para mejorar o aumentar la productividad laboral, por otra, analizar al público objetivo al que dirigir los esfuerzos de capacitación y finalmente usar esos análisis para desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y habilidades que permitan su posterior control o

evaluación. El autor plantea para conocer las necesidades de capacitación se deben realizar tres (3) pasos:

1. Analizar a nivel de organización. Este análisis se va centrar en los factores genéricos de la organización, como son: la estrategia, la cultura empresarial, las metas y los objetivos, tanto a corto, como a medio plazo y largo plazo, así, como la estructura de la organización. La idea fundamental es detectar las necesidades de capacitación para toda la organización en su conjunto y las actuaciones de apoyo, para ello, es decir, analizar los recursos a disposición de la organización para emprender actuaciones de este tipo.
2. Análisis de las tareas, es decir, examinar cómo se realiza el trabajo, cuáles son sus funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo en la organización, cuestión que nos permitirán identificar quienes necesitan capacitación y de qué tipo, para poder llevar a cabo este análisis es fundamental que la organización haya realizado un buen análisis de puesto de trabajo y de perfil profesional deseado, para su desempeño, lo cual nos da el punto de partida.
3. Análisis del individuo, se analiza cómo realizar su trabajo los diversos individuos que conforman la organización, para averiguar, que aspectos necesitan mejorar en cada individuo. Dicho de otra manera, la organización debe identificar, quien necesita capacitación y de qué tipo.

Por su parte Desler, (1997), menciona que existen dos técnicas principales para determinar las necesidades de capacitación:

1. El análisis de tareas, el cual plantea con estudio detallado de un puesto para identificar necesidades requerida de tal manera, que podría instituir un programa de capacitación adecuado.
2. Análisis de desempeño es un estudio cuidadoso del desempeño, para identificar una deficiencia y posteriormente corregirlo, con un nuevo equipo, un nuevo empleo, un programa de capacitación.

Siguiendo a Dolan, (2003) el análisis individual puede efectuarse de dos formas:

1. Descubrir las discrepancias en el rendimiento del individuo, a través de la comparación del rendimiento real con los niveles mínimos aceptables.
2. Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de puestos de trabajo futuros.

Hinrichs, (1998): plantea otra manera de identificar las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que individuos superen los problemas y eviten el surgimiento de situaciones críticas, para localizar estas necesidades se deben establecer los siguientes pasos :

- Planificar (a partir del diagnóstico)
- Instrucción
- Medida (correcciones y sugerencias durante la ejecución)
- Comprobación (ejecución de las acciones)

De igual manera, Chiavenato, (2000), plantea que para desarrollar una capacitación efectiva se debe cumplir un proceso de cuatro etapas que consiste:

1. Diseñar y realizar un inventario de necesidades de capacitación donde se diagnostiquen las fallas existentes con la finalidad de solventarlos.
2. Elaborar la programación de la capacitación, para atender esas necesidades detectadas.
3. Implementar y ejecutar dicha capacitación.
4. Evaluar los resultados, para determinar la efectividad de la capacitación en los participantes.

Se puede declarar por todo lo planteado, que la capacitación es un acto intencional que se realiza con mucho esfuerzo y debe basarse en necesidades reales. Diferentes autores coinciden en la importancia de la determinación de las necesidades de capacitación y plantean que el objetivo es precisar las necesidades de cada individuo, y sobre esta base desarrollar acciones con el objetivo de prepararlos para un mejor desempeño actual.

Actualmente las organizaciones están dando mucha importancia a la capacitación y desarrollo de su personal, siendo necesarias fundamentalmente en dos momentos, el de su incorporación, dado que la capacitación resulta un instrumento valioso para lograr la completa adecuación al puesto y por otra parte para conseguir mejoras en el funcionamiento actual de la organización, que no requiera modificaciones estructurales. Se trata de preparar al personal para hacerlo mejor, sin que ello signifique que tenga que realizar nuevas tareas, la preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta lo social. Ante esta nueva sociedad de mercado global, la capacitación continua en concreto, debe responder a los retos que demandan estos cambios no solo a través del impulso de una cultura de la capacitación a lo largo de toda la vida, sino también de nuevas maneras de organizar la capacitación, más flexibles y abiertas, que permitan esa adaptación de la capacitación continua y del conjunto de los tres subsiste más de la formación en general, a las demandas de los nuevos modelos organizacionales en el contexto de la sociedad de la información y del conocimiento.

La preparación y superación de los Coordinadores de la Misión Robinson, es de extrema importancia, en medio de este empuje y necesidades. Ellos tienen que marchar en la vanguardia y recibir un tratamiento y preparación especial.

Jordi, (2003), señala que la DNC debe ser un proceso continuo, integral y permanente, criterio con el cual coincide con Valle Cabrera, (2003).

Sumado a los anteriores planteamientos Rodríguez, (1999), la determinación de necesidades de capacitación es una actividad permanente, sistemática y planificada que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y desafíos que generan los cambios en el entorno, que son necesarios enfrentar a largo plazo, en lo relacionado con la capacitación, incluyendo los directivos. Mientras Koontz y Weihrich, (1991), consideran que es muy importante tener en cuenta las necesidades de la empresa y sus planes hacia el futuro, siempre que las necesidades de capacitación

corran no solo en diferentes niveles de jerarquía, sino también para cada persona en específico.

Según la autora de esta investigación, la determinación de las necesidades de capacitación, es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal directivo, en cuanto a los conocimientos, habilidades y las actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Este DNC permite determinar:

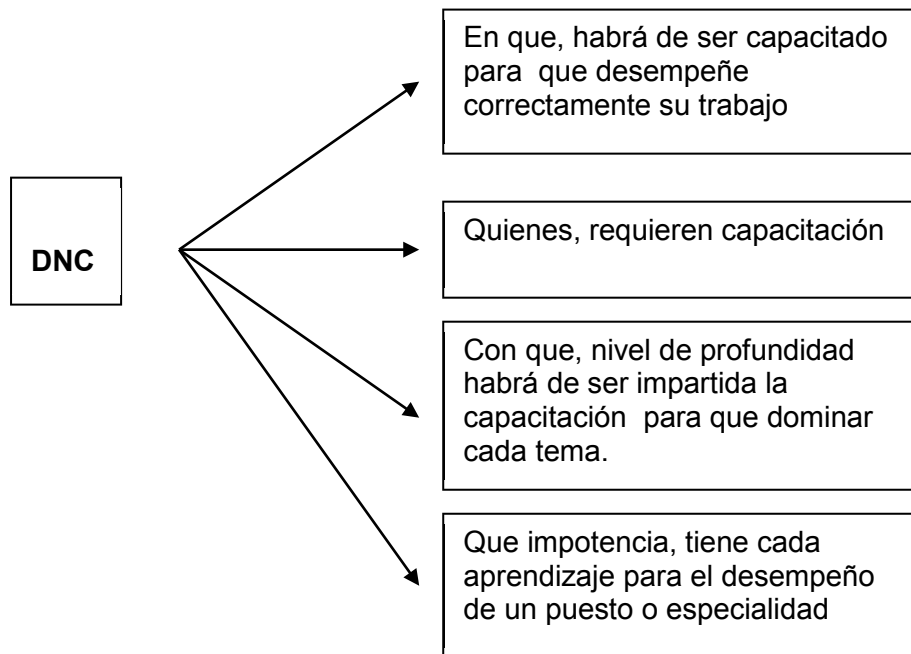


Fig. 1.2- Procedimiento que permite establecer las insuficiencias

Fuente: Pinto, (2000)

Tomando en cuenta la importancia de la determinación de las necesidades de capacitación para las organizaciones,

.- Deniz, (2001), señala que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o selecciona las acciones de capacitación que la organización requiera.
2. Elimina tendencias de "Capacitar por Capacitar"
3. Propicia la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es preparar mejor al personal.
4. Asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización.
5. Generar los datos esenciales para medir comparaciones de índices de producción, roturas y pérdidas de tiempo entre otros.

.A los efectos de esta investigación, se considera la determinación de las necesidades de capacitación como un proceso permanente, sistemático y planificado que permite determinar, mediante la aplicación de métodos e instrumentos de investigación, el estado real de la capacitación de una persona o grupo de ellas, expresión particular del problema, para establecer una comparación con el estado deseado, expresión particular de las exigencias, y precisar así la brecha o necesidad de capacitación que se concretara en la determinación de los objetivos.

1.4.- CONCEPCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Se concibe el programa de capacitación para los Coordinadores de la Misión Robinson, como el conjunto de acciones bien estructuradas, de acuerdo con determinadas exigencias para alcanzar un objetivo.

Para desarrollar un programa de capacitación y en especial el que es objeto de investigación, se deben tomar en consideración, los pasos previos a la elaboración, Wether, (2002), considera siguiente:

1. Diagnosticar las necesidades de cada una de las personas que conforman la organización y a su vez, identificar las habilidades que se desean adquirir. Para efecto de esta investigación, los Coordinadores de la Misión Robinson, conforman el grupo de personas a las que se quiere aumentar sus habilidades directivas.
2. Seguidamente plantear los objetivos que servirán como parámetro para determinar el éxito en el grupo, ya que ellos estipulan lo que se desea lograr a través de la capacitación.
3. El siguiente paso a seguir es determinar los contenidos y las técnicas de aprendizaje que están en función de las necesidades del diagnóstico, sin embargo, se puede inferir que los contenidos van en función de las necesidades de los coordinadores y al desarrollo de sus cualidades ¿competencias? Este es un término de mayor actualidad, asociado a conocimientos, habilidades y valores personales y profesionales, para el mejor ejercicio de su rol como directivo, de manera de minimizar la existencia de esas necesidades y así, desarrollar eficientemente las habilidades necesarias.
4. Posteriormente, establecer el programa en función de esos objetivos planteados, para así, desarrollar en cada uno de los directivos participantes, aptitudes, conocimientos y habilidades, que le permiten ejercer de forma efectiva el rol que ocupa en la organización.
5. Por último, evaluar y realizar seguimiento, si lo aprendido en la capacitación, se está ejecutando en las diferentes secretarías. Partiendo de esa idea al concluir la capacitación.
6. Los puntos antes mencionados permiten crear la base para la elaboración de un programa, en el que se desglosan de forma detallada los pasos preliminares para el desarrollo de un programa de capacitación, como vía que les permite a

los Coordinadores mejorar sus destrezas y habilidades dentro de la Misión Robinson.

Estos pasos preliminares de la capacitación, que tiene como referencia cada uno de ellos se encuentran en una secuencia que conforman un proceso continuo que se repite cada vez que se inicia dicho proceso. De igual manera, Chiavennato, (2000), plantea que para desarrollar una capacitación efectiva se debe cumplir un proceso de cuatro etapas:

1. Realizar inventario de necesidades de capacitación, donde se diagnostiquen las fallas existentes con la finalidad de solventarlas.
2. Elaborar la programación de la capacitación, para atender esas necesidades detectadas.
3. Implementar y ejecutar dicha capacitación.
4. Evaluar los resultados para determinar la efectividad de la capacitación en los participantes.

Se puede observar los pasos de la capacitación en el siguiente gráfico:

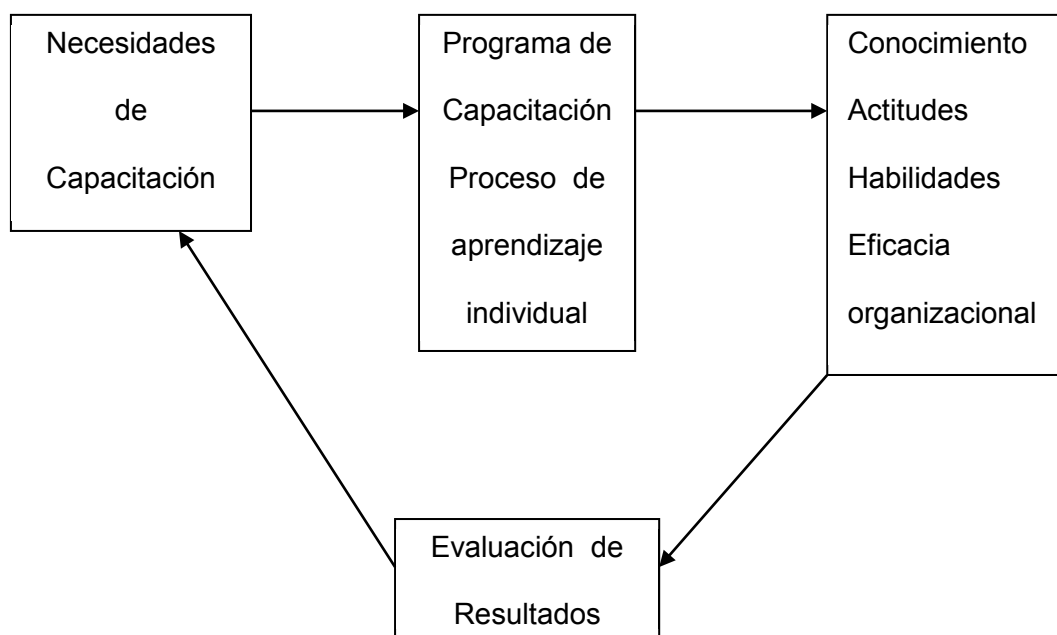


Fig. 1.3 – Pasos de Capacitación. Fuente Chiavenato, (2000)

De acuerdo a lo planteado, los programas de capacitación dirigidos a los coordinadores, deben ser estructurales de acuerdo al análisis externo de las instituciones y el análisis interno, considerando específicamente las características y necesidades de los directivos.

En este mismo orden de ideas (Lippit, citado por Villegas, (1991)), expresa que un programa de capacitación directivo, se debe considerar diversos aspectos, tales como:

1. El programa debe tener en consideración necesidades reales de la organización desde el punto de vista directivo.
2. El plan debe basarse en las realidades de cambio futuro, la dirección del mañana en un mundo rápidamente cambiante, requiere que los directivos de hoy sean adaptativos y que su proceso de desarrollo se oriente a la creatividad y a la tolerancia de un proceso constante de auto-adaptación personal.
3. El plan de basarse en objetivos organizacionales esta inevitablemente relacionado con el logro exitoso de los mismos.
4. El plan debe diseñarse tanto para el cambio y reforzamiento de actitudes individuales, como para el desarrollo de conocimientos que sean aplicables.
5. El plan debe diseñarse para reforzar el deseo de permanencia del individuo en la organización.
6. El plan es diseñado para desarrollar aptitudes, capacidades, iniciativas y creatividad de las personas.
7. Un plan debe basarse en una comunicación abierta, que permita respaldar las ideas de renovación y evitar resistencia al cambio por parte de las personas a quien va dirigido. De allí, que los planes de capacitación, se conviertan en una estrategia integrada al cambio institucional, que tiene por finalidad la supervivencia de las instituciones en un medio de constantes, cambios por medio de la preparación calificada de las personas que cumplen funciones directivas.

A todo lo anterior, puede añadirse la importancia que brinda la planificación de la capacitación y desarrollo coordinadores, por tanto:

- Se logra la identificación de potenciales
- Mejora las relaciones internas

La gestión del programa de capacitación para implementar esta planificación, supone un esfuerzo para toda la Misión Robinson, debido a que su adecuada ejecución inciden diversos aspectos, tales como:

El lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación, el momento, los recursos empleados, la selección de los participantes y su asistencia así, como quien imparte la capacitación: la propia organización u organizaciones externas.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación y establecidas los objetivos a lograr, el siguiente paso es poner el programa en práctica.

En la puesta en práctica de cualquier programa de capacitación, hay que especificar o dar respuesta a una serie de cuestiones relevantes, entre estas cuestiones está:

- **Tipos de Capacitación**: se pueden encontrar diferentes clasificaciones del tipo de capacitación, por lo que se continuara la propuesta de tipo de capacitación.
- De SAA y Ortega, (2002), que diferencia tiene el tipo de capacitación atendiendo al sujeto, el objeto, al contenido y a la periodicidad.

Tabla 1.1 Tipos de Capacitación

CRITERIOS DE CLASIFICACION	TIPOS DE CAPACITACION
Según El Sujeto	Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes concretos de: .- Una persona o .- un grupo, en particular, o .- de todos los empleados en general.
Según el Objeto	La formación pretende: .- Acoger el empleado y darle a conocer su función dentro de la organización. .- Actualizar sus competencias o .- Adquirir nuevas para afrontar los cambios.
Según el Contenido	El contenido del programa de formación debe ser coherente con el grado de aprendizaje: .- Primer nivel: aprender conocimientos básicos del área y el lenguaje, los conceptos y las relaciones (saber). .- Segundo nivel: desarrollar habilidades para trabajar en un área concreta (poder). .- Tercer nivel: adquirir experiencia suficiente para completar y mejorar las habilidades ya desarrolladas (querer).
Según la Periodicidad	Pueden ser: .- Programas ocasionales, en los que se intenta subsanar una necesidad puntual; .- Programas permanentes, donde se resuelven necesidades de forma continuada dando una retroalimentación respecto al aprendizaje.

Fuente: De Saa y Ortega, (2002)

- **Público Objetivo de la Capacitación:** ¿Quién recibirá la capacitación?, lo normal es que los diferentes programas, se diseñan para enseñar habilidades concretas, sin que por ello, la organización no pueda poner en marcha programas simultáneos de capacitación para dos o más personas. La decisión de quien capacitar y a cuantos en cada caso, vendrá determinada por las necesidades de capacitación identificadas en el caso del objeto de estudio, será dirigido a todos los coordinadores de la Misión Robinson en Aragua.

- **Capacitadores**, ¿Quién impartirá la capacitación?, Los programas pueden ser impartidas, por una o varias personas, que pueden formar parte de la organización o no en función de las necesidades que se pretendan cubrir. La elección del capacitador depende muchas veces se lleve a cabo el programa y que habilidades se enseñen (Dolan, 2003).
- **Grado de Aprendizaje**: los programas de capacitación deben tener un contenido coherente con las habilidades que van a enseñarse. Podemos plantear dos clasificaciones en cuanto al grado de aprendizaje, siguiendo a (Dolan, 2003).

Tabla 1.2 – Clasificaciones de los Grados de Aprendizaje

SEGÚN GRADO DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES	SEGÚN GRADO DE APRENDIZAJE
Inferior: se adquiere un conocimiento básico del área y se familiariza con lenguaje, conceptos y relaciones.	Destrezas básicas: gramaticales, matemáticas, seguridad, de lectura de escuchar y de escritura.
Medio: desarrollo de habilidades y destrezas para trabajar en un área concreta.	Habilidades interpersonales: capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo y de negociación, cuestiones jurídicas, organización del tiempo, etc.
Alto: alcanzar altos niveles de competencia de uso, adquiriendo experiencia complementaria y mejorando las habilidades ya desarrolladas.	Habilidades integradoras y conceptuales. Normalmente son para la alta dirección, que requiere capacidad de planificación, conocimiento sobre diseño organizativo establecimiento de políticas, etc.

Fuente: Dolan, (2003)

- **Lugar de capacitación**: La capacitación se puede impartir en el lugar de trabajo o fuere de este, decisión que dependerá del tipo de aprendizaje, del tiempo, del capacitador, etc. (De Saa y Ortega, 2002).

Tabla 1.3 – Lugares donde se imparte la capacitación

LUGAR	CARACTERISTICAS	VENTAJAS	INCOVENIENTES
En el puesto de trabajo (aprendizaje) por el uso o la práctica.	Enseñar destrezas básicas, del trabajo y gramaticales. La persona está bajo la dirección de personal de la organización.	Transferencia de aprendizaje y retroalimentación inmediata en el puesto.	El proceso de aprendizaje puede interferir en el rendimiento o producir daños en otros trabajadores o equipos.
Fuera del puesto de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.	Adquirir habilidades conceptuales e integradoras a través de cursos, simulaciones, casos de estudio, formación en aulas.	No interfiere en el desarrollo normal de trabajo.	Puede no responder completamente a las necesidades reales de la empresa.

Fuente: De Saa y Ortega, (2002)

- **Métodos y Medios de Capacitación:** existen multitud de programas, métodos y medios de capacitación, a disposición de las organizaciones que son aplicables, tanto a la capacitación fuera de la organización, como dentro de la organización. La elección del método o técnica más adecuado depende o puede depender de múltiples factores, como la efectividad respecto al coste, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán la capacitación, las preferencias y la capacidad de los capacitadores y el aprendizaje que se desea alcanzar (Wether y Davis, 2000).

En la siguiente figura se puede observar los beneficios de la capacitación para las organizaciones

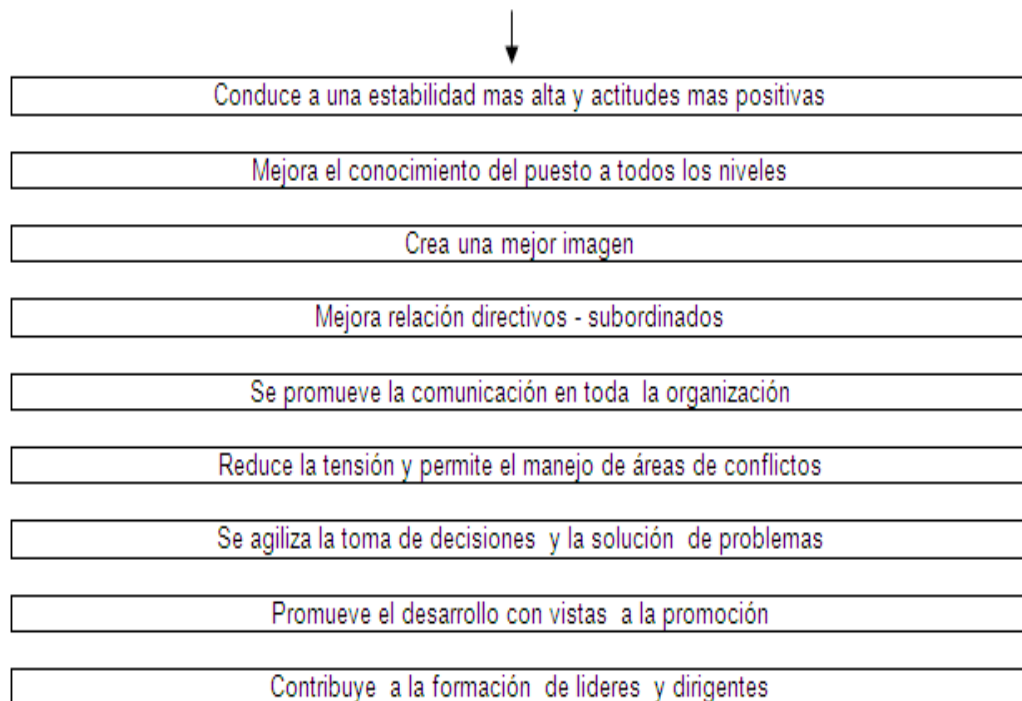


Figura 1.4 Beneficios de la capacitación para las Organizaciones
Fuente: Werther y Devis, (1997)

Los coordinadores de una organización deben capacitarse y actualizarse, con el fin de representar de manera positiva la organización y realizar eficientemente sus labores y compromisos, tal es el caso del objeto de estudio, el cual es una organización representativa, con una carga de normas y políticas que deben cumplir y dar respuesta.

Por otra parte, la capacitación le permite a los coordinadores obtener las herramientas necesarias para enfrentar los diversos conflictos, el cual representan convirtiéndose en un gran mediador y promotor de la comunicación. Según Buckley y Caple, (1990), plantean que para elaborar un programa de capacitación en una organización, tienen que cubrirse seis etapas:

1. Una etapa previa, en la que se trata de conocer como es la organización, y cuáles son sus estrategias, objetivos y problemas, así como los proyectos de cambio e inversión previstos.
2. Una etapa básica, en la que hay que descubrir las necesidades de capacitación, para cumplir con los objetivos de la organización, siendo el momento más importante en el proceso en el proceso de confección del plan.
3. Una etapa intermedia, donde se transforma las necesidades de capacitación previamente identificada, en un conjunto de acciones

formativas :los objetivos de la capacitación, para cada persona o grupo de personas y el diseño de los programas formativos.

4. Una etapa complementaria en la que se redacta el plan de capacitación y se selecciona planificar y presupuestan las ofertas de capacitación adecuadas a las necesidades y medios de la organización.
5. Una etapa en la que se ejecuta el plan de capacitación.
6. Una etapa final, en el que se evalúa el proceso y los resultados del conjunto de acciones formativas.

Estos autores coinciden con (Werther, 2000), Chiavennato, (2000), en sus planteamientos.

Por otra parte, Jordi, (2003), en su enfoque más reciente, propone un conjunto de elementos, para el diseño de un plan de capacitación coincidiendo con Lipptt citado por Villegas, (1991), el cual son las siguientes:

- Determinación de objetivos claros medibles y referidos a los aspectos relevantes del proceso de capacitación.
- La compatibilidad con los objetivos.
- Los principios generales del aprendizaje de adultos: individualización, motivación, utilidad práctica, novedad e intereses.
- Los principios de rigor, realismo y participación.
- El carácter inminentemente aplicativo del aprendizaje.
- La posibilidad de transferir el aprendizaje expuesto de trabajo.
- Los factores relacionados con los participantes: estilo de aprendizaje, edad, tamaño del grupo, motivación relaciones previas de amistad y de trabajo.
- Los recursos disponibles incluyendo el tiempo.

La autora considera, que los aspectos comunes de los autores citados: (Chiavennato, (2000), Werther, (2000), Jordi, (2003) y Bukley y Caple, (1990), coinciden y se centran en los siguientes aspectos:

- Parten de los problemas de la organización y de los desafíos que asumirá en el largo plazo como fuentes de necesidades de capacitación.
- Determinan las necesidades de capacitación de las personas.
- Fijar objetivos de capacitación.
- Diseñar el programa en función de los objetivos, las necesidades detectadas, la audiencia, la estrategia de desarrollo de la organización y de la relación beneficio / costo de la capacitación.
- Incluye en la parte final del proceso, una etapa de evaluación de los resultados de la capacitación.

La autora considera, que los planteamientos de Villanueva, (1993), referentes a la capacitación de coordinadores, se deben concebir dimensiones muy específicas tales como:

1. Gerencial: Liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, habilidades de dirección, visión estratégica, creatividad y propensión a la innovación.

2. De personalidad: seguridad en sí mismo constancia, dinamismo, honestidad, lealtad y capacidad de persuasión.
3. Social: capacidad para la comunicación, empatía, habilidades para la negociación y la solución de conflictos, cooperación, trabajo en equipo y capacidad de motivación.
4. Profesional: conocimientos diversos, capacidades técnicas y de trabajo, nivel de responsabilidad y polivalencia.

1.5.- POLITICAS DE CAPACITACION DEL ESTADO

Desde las elecciones del 1998, la llegada del Comandante Hugo Chávez Frías a la Presidencia, y con la aprobación mayoritaria de la Constitución de la República de Venezuela en Diciembre de 1999, se hacen esfuerzos por establecer una democracia participativa y protagónica; en un estado de derecho y de justicia donde tengan cabida, el derecho a la vida, el trabajo, la cultura y la educación sin discriminación ni subordinación.

Ese estado de justicia se expresa como estado social; es decir, como estado que interviene con la regulación y mantenimiento de las condiciones sociales, convenientes, el desarrollo armónico de la población. El estado social en materia educativa es el "Estado Docente", concepción que articula las políticas educativas en la nación y obliga al Estado a diseñar, orientar, sostener y supervisar la educación en beneficio de las mayorías; a desarrollar programas de inclusión educativa con participación de todos y cumpliendo con los compromisos adquiridos. Desde la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en 1999, el país responde a los intereses y necesidades de una sociedad con nuevos ideales fundamentados en el ideario de Simón Rodríguez, Simón Bolívar, Francisco de Miranda y Ezequiel Zamora, sociedad que encuentra la Educación, el motor indispensable para la refundación de la Patria.

Este planteamiento, parte de la consideración de que a través de la lectura, la reflexión crítica en colectivo y las relaciones con la realidad socio-histórica y cultural, los pueblos se desarrollan desde una perspectiva endógena y social, asumiendo el Estado el papel de garante rector del proceso.

Se le conoce al Profesor Luis Beltrán Prieto, llamado el maestro de América, concepto vigente hoy de Estado Docente, exponiendo en una conferencia en Agosto de 1946, en la Escuela Normal Miguel Antonio Caro – Caracas:

"Todo estado responsable y con autoridad real, asume como función suya la orientación general de la educación y la capacitación. Esa orientación expresa su doctrina política y en consecuencia conforma la conciencia de los ciudadanos".

1.6.- CAPACITACION DE LOS COORDINADORES DE LA MISIÓN ROBINSON

En las condiciones de la revolución científico-técnico contemporánea, la capacitación de los coordinadores, debe dirigirse a la búsqueda de un proceso de aprender a pensar, por lo que este se debe desarrollar en interacción con el medio, ya que los

problemas de hoy, demandan cada vez más soluciones menos típicas y por tanto, utilizar toda la creatividad posible y un componente científico inherente.

La preparación y capacitación de los dirigentes y cuadros políticos es un tema de vital importancia para el desarrollo del país y la consolidación del socialismo del Siglo XXI, que impulsaba el Comandante Presidente “Hugo Chávez”, para los procesos de cambio que se acometen en aras de elevar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, en la fundación, se identifica como una misión revolucionaria en defensa de la política evolutiva, socialista y bolivariana con una visión de una educación integracionista.

Se puede decir que los directivos de la Misión Robinson, se consideran cuadros del Estado y la revolución, el Presidente anunció la creación de la escuela de cuadros del Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV), encargada de formar y capacitar a los militantes y dirigentes del Partido manifestando “Hay que estudiar “Nosotros no podemos piratear el socialismo:

El socialismo su ciencia y su método, y además hay que discutir porque no hay una fórmula”.

La capacitación de los directivos debe ser un problema de actualidad, que nunca debe ser relegado por ningún concepto y aun así en los momentos actuales que vive nuestro país. La máxima dirección del Estado Venezolano, a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo, la escuela de formación de cuadros y dirigentes, la Escuela Nacional de Gerencia Pública, el Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista y demás instituciones, se desarrolla una política nacional, para la capacitación y Supervisión Sistemático, de los dirigentes y cuadros políticos, a partir de las necesidades que las condiciones actuales del entorno económico, político y social los exigen, así como sus propias necesidades.

Por lo tanto, la autora considera que es de suma importancia la capacitación de los coordinadores de la Misión Robinson, ya que el momento actual que vive el país, así lo requiere.

1.7.- LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIONES VENEZOLANAS.

En la actualidad, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones venezolanas de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada de su personal fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros.

Cualquier empresa o institución que intente convertirse en una organización líder en la nueva sociedad, necesita que su desempeño debe ser consecuencia no solo de la capacitación de los empleados, sino de la adquisición de mayores conocimientos y

habilidades del avance en competencias emocionales (autoconfianza, autocontrol, orientación a resultados empatía trabajo en equipo, influencia entre otros), tal como lo plantea Cubeiro, (1999), e incluso de desarrollar una capacidad para aprender de forma continua. Steib, (1997). Venezuela no está exento de estas necesidades sino que tiene una misión urgente de preparar, calificar y dotar de habilidades a sus empleados, trabajadores, dirigentes y cuadros políticos, como respuesta a la agresividad dinamismo y turbulencia en que operan las organizaciones venezolanas, donde sus líderes son los principales ajustes de cambio, este panorama exige políticas organizacionales avanzadas y coherentes quedan respuesta a la necesidad de aprendizaje integral a todos sus miembros, de manera que sean capaces de responder los cambios inesperados y previstos de modo mas eficaz y eficiente, y a su vez, para que la propia organización apoye la capacitación y el desarrollo constante. Por su parte, Sole y Mirabet, (1997), plantea que la capacitación y desarrollo, se ha convertido por un lado en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la organización, al facilitar el cambio y la renovación y por otro, aumenta la capacidad del personal de la institución, permitiendo que las decisiones puedan ser tomadas desde diferentes niveles de responsabilidad para mejorar la organización y además de descargar de tareas a los directivos. Por otra parte, estos autores señalan que la capacitación y desarrollo, al colaborar con las diferentes áreas funcionales de la institución, actúa de puente entre los diferentes grupos informales, reforzando su cultura convirtiéndose de este modo en un instrumento útil de la gestión del capital humano y de la motivación del personal.

En el ámbito de las aspiraciones y/o motivaciones del personal, la formación crea movilidad interna y externa, y ofrece un camino para la promoción, ya que facilita la búsqueda de soluciones más participativas, promueve la responsabilidad del personal de la institución y su implantación en ella, además, la capacitación y desarrollo mejora la calidad, la productividad y las condiciones de trabajo, y a su vez, podrá adoptar las nuevas tecnologías, lo que resulta indispensable para lograr cambios en las actitudes y mejorar la capacidad de adaptación a la evolución tecnológica. En este sentido, la autora comparte el criterio de Sole y Mirabet, (1997), relativo a que la capacitación es el medio más eficaz y apropiado para resolver los problemas actuales de una organización y prevenir los futuros.

Por otra parte, Fernández, (1999), plantea que para la formación sea una ventaja competitiva, tanto en el comienzo de la vida profesional, como a sus sucesivas fases, se deben apuntar algunas sugerencias, tales como las siguientes:

- Antes de lanzarse a cualquier tipo de formación, preguntarse si se necesita.
- Acudir a personas con experiencia que proporcionan unas líneas maestras sobre las que definir los intereses profesionales.
- La formación ha de ser permanente pues cuando es puntual aunque sea profunda, y abandonada luego, proporciona perfiles obsoletos.

- La formación engendra personalidades más ricas, formarse no significa acumular datos como si se una enciclopedia se tratase, por el contrario han 33de alcanzarse las claves de interpretación para captar la realidad de una forma más completa.
- El estudio de los idiomas es de grandísima relevancia, pero no al culto al idioma, lo importante es tener algo de comunicar, luego será preciso el instrumento.
- La formación personal como ventaja competitiva es fundamental a nivel personal y corporativo.
- Fomentar una verdadera pasión por el conocimiento, además de ser una relevante ventaja competitiva a mediano y largo plazo, contribuye a la mejora de la propia calidad de vida.

Las instituciones deben contar con las mejores avances tecnológicos, pero su principal activo es poseer personas que dispongan de la capacitación y el desarrollo suficiente para descubrir nuevos aspectos de la realidad, lo que se manifestará necesariamente en detectar originales posibilidades de rentabilidad. Por ello, la capacitación supone una ventaja competitiva si son conscientes de que ayuda a superar el error de quienes olvidan que las oportunidades son algo que sucede mientras muchos están preocupados por otros aspectos que casi siempre poseen escasa importancia.

Por otra parte, es necesario profundizar en la comprensión de dos aspectos claves para la formación asumiéndose esta, según Puchol, (1995), como aprendizaje que tiene que ver con las propuestas de cualquier proceso de enseñanza y aprendizaje, en el que persiguen como objetivos el saber la adquisición y acumulación de conocimientos; y el saber hacer reconocido como el desarrollo de habilidades, las cuales se ven enriquecidos con una nueva dimensión: el saber está definido por Fiol, (2000), como “La capacidad de un directivo de estar en relaciones armoniosas con los componentes de su entorno de trabajo, identificados como el contenido del puesto, el superior jerárquico, sus colaboradores y colegio, el tiempo, los clientes y los proveedores.

En este sentido, se considera que las organizaciones venezolanas desde la llegada del Comandante “CHAVEZ”, a la Presidencia, han tenido avances en la preparación de los dirigentes cuadros políticos y directivos., como una manera de fortalecer las instituciones y el reconocimiento del componente político e ideológico como estrategia maestra de la revolución, hacia la consolidación del socialismo del Siglo XXI. A pesar de esto aún subsisten deficiencias en la manera de gestionar las formas de capacitación de dirigentes y cuadros políticos, por lo que se hace necesario una propuesta de cambio en la concepción de la formación para el fortalecimiento de un arista no valorada siempre de la forma más adecuada de actitudes, o sea, saber (conocimiento), saber hacer (habilidades) y saber estar (dimensión actitudinal), en correspondencia con los dominios cognoscitivos, operacionales, actitudinales, y el desarrollo que posibilite la orientación hacia el futuro a partir de la estimulación del pensamiento estratégico.

La Asamblea Nacional Venezolana en sección ordinaria 09/07/2002, sanciona la Ley de Estatutos de la Función Pública, publicada en la Gaceta Oficial 37.482 del 11/07/2002, el cual contempla en su capítulo V, Art. 63, 64, 65, la capacitación y el desarrollo del personal adscrito a la Administración Pública, a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo, el cual es el responsable de diseñar, impulsar, evaluar y hacer seguimiento de los políticos de formación, capacitación y desarrollo al servicio del Estado.

El Comandante Presidente “Hugo Chávez”, mediante Decreto N° 2.674 del 28/10/2003, se reforma el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), en Instituto Nacional de Cooperación Educación Socialista (INCES), publicada en la Gaceta Oficial N° 37.809 del 03/11/2003, el cual tiene como finalidad Desarrollar un sistema de formación y capacitación integral acorde a las exigencias del nuevo modelo de desarrollo productivo y de inclusión social plantea la importancia de:

1. Articular los programas de formación y capacitación a fin de atender los proyectos estratégicos del Estado, las potencialidades económicas regionales y el fortalecimiento de la economía comunal.
2. Desarrollar programas de capacitación dirigidas a trabajadores dirigentes, directivos y cuadros políticos, con los fines fortalecer sus capacidades en el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales.
3. Vincular las acciones de formación y capacitación integral, a través de nuevos diseños curriculares adoptados al plan estratégico de desarrollo económico y social de la nación.
4. Consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos, experiencias y tecnologías que aseguran la actualización y perfeccionamiento de los programas de educación, formación y capacitación.
5. Abrir espacios de discusión en el marco de los principios y valores institucionales con los diferentes entes y actores que intervengan en el proceso de formación y capacitación a los fines de consolidar la transformación de la nueva institucionalidad.
6. Promover a través de acuerdos internacionales una red de información y difusión al servicio del proceso de formación y capacitación para el desarrollo de la economía nacional.

El Presidente “Chávez” dijo: el 03 de Febrero de 2006 en la Habana Cuba, “La batalla del conocimiento, la batalla de la conciencia de la ideas, debemos arrearlas; eso es fundamental para la liberación, la integración, la unión verdadera de nuestros pueblos; para la salvación del mundo incluso un deber”

CAPITULO II.- CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS COORDINADORES DE LA MISIÓN ROBINSON EN EL ESTADO DE ARAGUA

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar la situación actual del proceso de capacitación y desarrollo de los coordinadores de la Misión Robinson en el Estado de Aragua.

2.1.- METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DIAGNÓSTICO.

La metodología utilizada en el diagnóstico para corroborar la existencia del problema y sus relaciones causales contó de las siguientes etapas:

1. Determinación del objetivo y alcance del diagnóstico
2. Determinación de las necesidades y fuentes de información.
3. Diseño de los formatos y captación de la información.
4. Análisis de la información obtenida de la aplicación de las diferentes técnicas.

A continuación se desarrollan cada una de las diferentes etapas de la metodología:

- 1. Objetivo del diagnóstico:** Identificar las principales deficiencias en el proceso de formación y desarrollo de los coordinadores de la Misión Robinson en el estado Aragua

- 2. Determinación de las necesidades de Información.**

Las necesidades de información se relacionan con las consecuencias derivadas de la necesidad de conocer, ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de formación y desarrollo del personal de la Misión Robinson?

De ahí que se investigan aspectos relacionados principalmente con:

1. El grado en el que se cumplen los objetivos que debieran tenerse en cuenta en la formación del personal.
2. Si se determinan o no las necesidades de Aprendizaje.
3. Planificación del proceso a saber: su coherencia con la estrategia organizacional.
4. Las formas de capacitación más utilizadas.
5. Las principales temáticas desarrolladas y su coherencia con la labor política y metodológica que desarrolla la fundación.

- 3. Fuentes de información.**

Para la selección de las fuentes de información se utilizó la clasificación de fuentes primarias y secundarias, seleccionándose como fuentes:

Primarias:

Encuestas a coordinadores municipales y personal administrativo de la coordinación regional de la Misión Robinson en el Estado de Aragua. Con el objetivo de diagnosticar las principales características del proceso de formación y desarrollo. **Ver anexo 2.1**

Secundarias:

Como fuentes de información secundarias fueron revisados y analizados documentos tales como:

- Actas de los consejos de directivos.
- Actas de evaluación de las acciones de formación.
- Reglamento orgánico de la Misión Robinson
- Planes de trabajo anuales bimensuales de la Fundación.
- Informes de balances anuales de encuentros de los coordinadores y de capacitación.

4. Diseño de los formatos y captación de la información.

Para la captación de la información primaria que permitirá diagnosticar las principales características del proceso de formación y desarrollo, serán encuestados los 18 coordinadores municipales de la Misión Robinson en el Estado de Aragua y se realizará una entrevista a los 5 miembros del personal administrativo de la Misión Robinson.

Para la realización del análisis de la información se utilizará el sistema SPSS. Para su procesamiento se aplicaron procedimientos simples de análisis de frecuencia.

2. 2 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA MISIÓN ROBINSON EN EL ESTADO ARAGUA.

2.2.1 Perfil de la organización objeto de estudio

La Misión Robinson I nace el 1 de julio del 2003 y está adscripta al Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Viceministerio de Desarrollo para la integración de la Educación bolivariana.

En ella se incorpora a la población venezolana excluida del proceso de alfabetización con el método cubano “Yo Si Puedo”, el cual consiste en asociar números y letras, bajo el supuesto que el adulto iletrado conoce intuitivamente.

La misión Robinson II con fecha de inicio 15 de Septiembre del 2003 nace con el fin de garantizar la prosecución del sexto grado, tanto de los egresados del Robinson I, como de todas aquellas personas que por algún motivo abandonaron los estudios de la educación formal. Esta fase de la Misión, se encuentra apoyado en el método “Yo Si Puedo Seguir”, según el cual se utiliza la Televisión el video clase y folletos de apoyo como estrategia educativa, población que atiende jóvenes a partir de 14 años, adultos y adultas.

A esta Misión se incorporaron de forma masiva los distintos actores sociales de la comunidad: patriotas, facilitadores, supervisores, coordinadores zonales, municipales y parroquiales.

La Fundación Samuel Robinson nace por decreto presidencial N° 3524 el 14 de marzo del 2005¹, con la Misión de “Administrar académica, financiera y operativamente el

¹ Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nr 38 147 de fecha 15 de marzo. Decreto presidencial Nr 3524

Plan extraordinario de Alfabetización y prosecución al Sexto grado de la población joven y adulta”. Los objetivos y programas fundamentales se dirigen a la alfabetización e inclusión de jóvenes y adultos al sistema educativo y al sistema productivo, a impulsar a los sectores de la nación para alcanzar mayores niveles de desarrollo, calidad de vida y bienestar en los grupos sociales más necesitados del país.

Luego de cumplida o en proceso la etapa de la alfabetización, es necesario apoyar al adulto participante con el mejoramiento de su hábitat en ingreso familiar, a través de la formación para la producción de bienes, a fin de dignificar su crecimiento y desarrollo humano para él, su grupo familiar y la comunidad, al convertirlo en sujeto activo, protagonista y corresponsable de su destino. A este proceso se le denominó “Robinson productivo”.

En el mes de Diciembre de 2004 fue creado el “Fondo de apoyo integral solidario (FAIS), por orden del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, con el propósito de brindar apoyo integral a los patriotas, facilitadores, supervisores y familiares directos, en materia de salud y asistencia social (viviendas, gastos funerarios, etc.). Del mismo modo promueve la solidaridad y la colaboración de las personas que hacen vida en la Misión Robinson.

El 20 de marzo de 2006 se inició en el marco del “Convenio de cooperación entre las naciones Venezuela y Bolivia (ALBA TCP)”, con el apoyo de Cuba, se impulsó el programa de alfabetización en la hermana nación.

Estructura de la Misión Robinson en el estado de Aragua.

La estructura de la Misión Robinson en el estado de Aragua ha variado en dependencia de la complejidad de la tarea que se ha emprendido y su variación en el tiempo. La actual se expresa a continuación:

ESTRUCTURA REGIONAL

UN (1) COORDINADOR REGIONAL

UN (1) COORDINADOR ACADEMICO

UN (1) CORDINADOR FAS

UN (1) COORDINADOR ESTADISTICO

UN (1) RESPONSABLE ROBINSON PRODUCTIVO



Figura 2.1.- Estructura de Misión Robinson en el estado de Aragua.
Fuente: Elaboración propia.

La estructura y nómina por municipio es la siguiente:

Tabla .2.1.- Estructura y nómina de la Misión Robinson en el Estado Aragua.

Nr.	Municipio	Coor- dina- dor	Mesa Técnica	Asesor Cubano	Super- visores	Facili- tadores
1	Girardot	1	2	1	13	68
2	Bolivar	-	1	1	1	18
3	Camata- gua	-	1	1	7	53
4	Lamas	-	1	1	2	9
5	Ribas	1	-	1	4	55
6	Revenga	1	-	1	7	58
7	Liberta- dor	1	-	1	3	18
8	MBI	-	1	1	2	8
9	San Casimiro	1	-	1	5	59
10	San Sebastian	1	-	1	4	101
11	Marino	-	1	1	3	17
12	Santos Michelena	1	-	1	2	24
13	Sucre	-	-	1	4	12
14	Tovar	-	-	1	4	37
15	Urdaneta	-	-	1	10	62
16	Zamora	1	-	1	17	177
17	Linares	1	-	1	5	21
18	Ocumare	1	-	1	6	39
Total		10	7	18	99	836

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar existen cargos que no están cubiertos, fundamentalmente por los problemas de remuneración existentes.

Además se observa que la estructura de la coordinación regional en ocasiones se hace reducida para la cantidad de personal a controlar.

Resultados de la Misión Robinson en el Estado de Aragua.

En el estado, el Programa de Alfabetización de la Misión Robinson tuvo el apoyo del INCE, Zona Educativa de Aragua, la FAN y la Gobernación, entre otros, estas organizaciones, comprometidas con el desarrollo y logro del objetivo de la Misión.

Los resultados de la Misión se muestran a continuación:

Tabla 2.2.- Resultados de la Misión Robinson en el Estado de ARAGUA.

Nr.	Municipio	Patriotas estudiando	Patriotas graduados
1	Girardot	532	7 748
2	Bolivar	136	2 602
3	Camata- gua	234	1 996
4	Lamas	70	767
5	Ribas	429	4 094
6	Revenga	352	1 669
7	Liberta- dor	111	2 359
8	MBI	36	1 136
9	San Casimiro	282	2 443
10	San Sebastian	584	1 370
11	Marino	143	5 276
12	Santos Michelena	196	1 712
13	Sucre	109	1 773
14	Tovar	236	2 041
15	Urdaneta	403	2 580
16	Zamora	1 855	5 272
17	Linares	480	2 749
18	Ocumare	295	323
Total		6 483	47 910

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de la Misión en el Estado.

2.2.2 EVOLUCIÓN DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA MISIÓN ROBINSON ESTADO ARAGUA.

En Venezuela desde el siglo XIX, la preocupación por la educación se reflejaba en el pensamiento y la acción de Simón Rodríguez, Simón Bolívar, Francisco Miranda, Ezequiel Zamora, entre otros, abogaban por una nueva concepción del proceso educativo, dirigido a alcanzar los ideales, de justicia y emancipación social.

Simón Rodríguez, señaló: la ruptura con lo colonial el pensamiento de lo original y la invención y la construcción política-histórica de los ciudadanos, deberes de la América"... estos postulados sentaron pautas para la elaboración posterior de sistemas educativos, no solo para Venezuela, sino de toda América Latina.

En Simón Bolívar encontramos su visión y proyección de futuro como educador social y constituyen ideas medulares para los momentos actuales. En el Discurso de Angostura en 1819, Bolívar habla de Moral y Luces y la Instrucción pública, ubica en el centro como eje transformador a la educación popular y aporta la tesis .el Estado Educador y d la educación como un derecho de todos.

El Libertador escribe en 1825 sobre la Instrucción Pública, donde refleja los lineamientos de la educación popular: Cito. "El gobierno forma la moral de los pueblos, los encamina a la grandeza, a la prosperidad, al poder ¿por qué? Porque teniendo a su cargo los elementos de la sociedad, establece la educación pública y la dirige. La nación será sabia, virtuosa, guerrera, si los principios de su educación son sabios, virtuosos, militares... las naciones marcan el mismo paso con que camina su educación.

Este ensayo no fue concluido por Bolívar. Las ideas expuestas por los próceres sustentan una pedagogía latinoamericana de la que también forma parte al ideario educativo de José Martí, que concibe la educación como un proceso pedagógico que posibilita el desarrollo integral de los ciudadanos y ciudadanas.

La concepción sobre la educación que proyectan los próceres de la independencia del siglo XIX constituyen hoy, la base para el establecimiento de las Misiones Educativas en Venezuela, .En 1999 se inicia una nueva etapa para el pueblo venezolano la instauración en el poder de la revolución bolivariana, dirigida por el Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, que sobre la base de las altas cifras de analfabetismo proyecta su erradicación y orienta la refundación del sistema educativo, se experimentan a partir de ese momento las transformaciones en la educación: eliminación del cobro de matrícula, incorporación del programa de la alimentación escolar, creación de las Escuelas Bolivarianas, incremento del presupuesto destinado a la educación, creación de la Universidad Bolivariana y el Proyecto Bandera. El propósito de las transformaciones era eliminar la exclusión de los que no sabían leer y escribir asegurando educación y cultura para todo el pueblo, aplicando una política de inclusión que abarcara a toda la nación.

Se implantaba para el sistema educacional el reto de acabar con la estructura tradicional y la modificación de la concepción que se tenía en esos momentos.

Lo expuesto, gesta una Revolución Educacional, que no tenía similitud con otra en el país, se armonizan y vinculan los diferentes proyectos con las Misiones Educativas: Robinson I y II (Primaria), Ribas (Educación Media) y Sucre (Educación Superior) las que constituyen una estrategia para dar respuestas a la exclusión social de la educación. Como resultado de lo expuesto, Venezuela en el año 2005 se declarara Territorio Libre de Analfabetismo.

Es preciso señalar, que las reflexiones teóricas abordadas, permiten ratificar el sentido político, social de la Misiones Educativas, creadas para eliminar los siglos de injusticia social, un legado de injusticia histórica, se hacen realidad los postulados del pensamiento Robinsoniano, Bolivariano y Zamorano, constituyen pilares para el fomento de un nuevo modelo educativo, que contribuirá a la formación de un ciudadano y ciudadana con conciencia social, comprometidos con el desarrollo del país.

Para la sistematización del rol que tienen las Misiones Educativas, la autora, establece dos etapas:

Etapas 2003-2005 Desde el surgimiento hasta la declaración del Estado Venezolano Libre de Analfabetismo (Concepción, planificación y organización)

Etapas desde el 2006 Reafirmación de las estructuras y el reimpulso de las mismas)

Por la efectividad y resultados alcanzados en la aplicación de una nueva metodología pedagógica que posibilitó que Venezuela en el año 2005 se declarara Territorio Libre de Analfabetismo, propiciando el paso a la 2da etapa marco idóneo para asumir la Gestión de los Recursos Humanos, con énfasis en la Capacitación dirigida, planificada e intencionada hacia los directivos (Coordinadores) que trabajan en la Misión Robinson; con el objetivo de lograr la preparación eficiente que repercuta en el desempeño de sus funciones. Se denomina esta etapa como proceso de perfeccionamiento enriquecimiento, consolidación, de reflexión sobre las acciones desarrollaban la creación de nuevos espacios que permitan la transformación en el desempeño de los directivos.

En la actualidad la Misión Robinson sigue siendo una fundación que se proyecta hacia el futuro con una visión de ampliación de sus horizontes, para contribuir a alfabetizar el pueblo venezolano.

Para alcanzar esta meta se hace necesario, cada vez con más énfasis, contar con personas preparadas que guíe la fundación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir de estudios anteriores y evaluaciones del personal se ha podido constatar que la gestión de la capacitación, en la institución está permeada por la falta de conocimientos en diferentes temática que requiere el personal de la Fundación. La preocupación principal está en cómo revertir esta situación,

La autora describirá a partir de su experiencia como coordinadora regional de esta Misión cuales son los elementos que caracterizan en la actualidad dicho proceso.

La oficina de la Misión Robinson del Estado Aragua funciona a cargo de:

Un Coordinador Regional

Un Coordinador Académico
Un Coordinador Estadístico
Un Coordinador del Fondo de Apoyo Solidario
Dos secretarías

El nivel académico del equipo regional es universitario y estudiantes actuales de postgrados en el área educativa, además se cuenta con 18 coordinadores en las estructuras municipales preparados académicamente 16 universitarios licenciados en educación 2 TSU en gestión social. En cuanto a la capacitación del método yo sí puedo; y yo sí puedo seguir que son los pilares del funcionamiento de nuestra misión la Fundación Samuel Robinson envía cada año a un grupo de pasante a la hermana República de Cuba a realizar pasantías a un grupo de 3 a 5 personas por estado, a su vez llegados los pasantes a los estados, en este caso a nuestro Estado Aragua la Coordinación de Académico organiza un cronograma de talleres para difundir y transmitir las experiencias y aprendizaje adquiridas llegando así a todos los facilitadores y supervisores de los diferentes municipios.

Otra manera muy apropiada de fortalecer la capacitación del personal de la Misión Robinson, mesas técnicas, facilitadores y supervisores es la visita que hacen cada año un grupo de asesores cubanos en Venezuela, visitando cada estado y logrando con ello llegar a mayor número de supervisores y facilitadores por municipio, atendiendo los contenidos en matemática lenguaje educación especial historia donde haya mayor debilidad, compartiendo estrategias de aprendizajes para lograr en el patriota asimile y consolide el aprendizaje.

Por otro parte, el Fondo de Apoyo Solidario y Robinson Productivo es un área donde se busca la atención social de los patriotas, facilitadores y supervisores, en este sentido en nuestro plan de trabajo bimestral se incorporan asambleas donde se da a conocer los beneficios con que cuentan en el aspecto de salud y la oportunidad de crear una unidad productiva socialista.

En otro orden de ideas, esta misión aparte de ser educativa y de atención social, es política de estado por tanto debe promover y cultivar lo político e ideológico que ayude a la creación de una conciencia social y fundar las bases del socialismo, por tal motivo dentro de nuestra planificación se encuentra asambleas con los quintetos políticos y voceros estudiantiles para el debate de temas como: el Plan Nacional Simón Bolívar; Logros de la Revolución Bolivariana; Fechas Patrias; El Imperialismo Vs. Socialismo. Agregado a esto, se encuentran espacios de lectura en Robinson 3 destinado a la reflexión profunda de estos temas.

Dentro de ese ir y venir, cada lunes en la oficina regional de la Misión Robinson Aragua se reúne el colectivo (coordinadores municipales y mesas técnicas) para dar un avance de las vistas realizadas a los municipios; tendencias de temas políticos

actuales; Estadísticas: incorporaciones, graduaciones y rezagados. De manera que constantemente el equipo se está revisando y planteando estrategias para abordar y mejorar en las áreas donde fuesen necesarias.

Se cuenta con un sistema de trabajo bimestral que nos permite una mejor organización de las actividades, en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación de las mismas de las acciones de capacitación, siendo la tarea principal abordar lo académico garantizando la incorporación, retención y graduación de patriotas, es por ello que la estrategia de mayor impacto es la visita a los ambientes o acompañamiento pedagógico que se realizan por parte de la coordinación regional, pues allí se abordan temas tales como: calendario escolar; prosecución de bloque o parte; evaluación; planificación; Clases Frontales; o reforzando algún contenido, permitiendo llegar a las realidades y que estas sean atendidas.

En resumen se puede expresar que:

- ✓ Las principales formas que se utilizan para capacitar el personal son a través de: talleres metodológicos por parte de la asesoría cubana; pasantías a Cuba; visita y acompañamiento pedagógico a su municipio por parte del equipo regional; asambleas en su municipio por parte del equipo; y reuniones semanales.
- ✓ Los temas en los que se preparan los coordinadores municipales son en lo político ideológico, producción social, académico y administrativo.
- ✓ El sistema de trabajo está formado por tres etapas :
- ✓ ANALISIS para la capacidad de dirección
- ✓ Ejecución de la capacidad de dirección
- ✓ Análisis posterior de la capacidad de dirección

En la primera etapa que dura una semana se realiza la preparación de las estructuras y se proyectan las acciones a cumplir para el bimestre, se planifica, se organiza y se diagnostica

En la segunda etapa dura aproximadamente se ejecutan las acciones proyectadas, las acciones que se realizan están relacionadas en visitas de acompañamiento pedagógico. Supervisiones es donde se controlan por municipios las acciones y acuerdos tomados en la reuniones de los coordinadores municipales y mesas técnicas, así se comprueban si las acciones proyectadas se están cumpliendo

En la tercera etapa que dura aproximadamente una semana generalmente en la última semana se analizan las regularidades encontradas durante la semana de ejecución y se proyectan acciones que se consoliden en la primera etapa donde se planifique los nuevos objetivos teniendo en cuenta las prioridades del bimestre (se analizan las causas de los problemas).

A diferencia de otros en el estado de Aragua se realizan cada lunes el comportamiento de las incorporaciones de la semana y se hace un análisis cualitativo

Al terminar el mes se hace un análisis parcial para determinar las afectaciones y rediseñar en caso que sea necesario, esto solo se hace con el equipo regional en mesas de trabajo y por áreas claves como: político, académica administrativa, fondo de apoyo , estadista y logístico.

A partir de la revisión documental y los criterios de la coordinadora regional de la Misión Robinson en Aragua, se pudo determinar que el proceso de capacitación y desarrollo en la Misión tiene las siguientes debilidades:

1. El proceso de capacitación en la institución no está reglamentado.
2. Las acciones de capacitación no se planifican de acuerdo a las necesidades de formación, ya que este proceso no se realiza.
3. Las formas de capacitación más usadas son los cursos cortos, caracterizados por la poca interacción entre alumnos y profesores
4. No existe estrategia de capacitación a nivel de la Misión, ni orientación de confeccionarla.
5. No se analiza la problemática en los consejos directivos, ni en otros marcos consultivos.
6. La actividad de los recursos humanos se centraliza nacionalmente y se ocupa principalmente de los aspectos relacionados al salario y al desempeño, no existiendo una estrategia integradora de esta actividad.

2.2.3.- RESULTADOS OBTENIDOS DEL DIAGNÓSTICO.

Para corroborar lo antes diagnosticado y dotar de más científicidad al diagnóstico se procede a analizar la información recopilada a partir de la aplicación de los cuestionarios a los coordinadores y personal administrativo que laboran en la Misión.

Resultado de la encuesta aplicada a los coordinadores de la Misión Robinson en el Estado Aragua.

La encuesta fue respondida por 18 coordinadores y los 5 administrativos de la coordinación regional lo que significa el 100% de la población a encuestar, lo que la hace representativa. Los resultados de la misma se tabularon en el sistema SPSS y se muestran estadísticamente en el **Anexo 2.2** del trabajo.

Una vez aplicado el cuestionario se obtuvo como resultado que:

En cuanto a las características demográficas del personal se constata el mayor porcentaje se concentra en mujeres solteras, en un rango de 30 a 40 años lo que indica que el personal es joven, con cierta experiencia y con posibilidades de ampliar sus competencias a través de la capacitación.

El 100% de personal lleva 10 o más trabajando en la fundación, lo cual es una fortaleza, desde el punto de vista, que las personas han sido capacitadas y esos

conocimientos se han mantenido como parte del patrimonio cognitivo de la organización.

De manera contrastante más del 50 % del personal encuestado plantea que para ellos es poco importante recibir capacitación y para el 40% es solo importante, solo un 6% lo considera muy importante, este es un elemento que a consideración y teniendo en cuenta del conocimiento que posee la misma sobre la organización está dado fundamentalmente por la poca motivación de los trabajadores por la superación, lo cual a su vez es resultado de que no se tiene en cuenta en la remuneración salarial, ni en la promoción de los trabajadores.

El personal recibe capacitación en mayor medida quincenal y mensualmente, y las principales acciones que se desarrollan son las preparaciones metodológicas, donde la estructura estatal durante el tiempo mencionado realiza visitas a los diferentes municipios, generando en los coordinadores municipales orientaciones que en su mayoría son metodológicas, agregado a esto se suma la orientación política-ideológica.

Entre los criterios más seguidos para planificar las acciones de capacitación que recibirá el personal, se encuentran con un 63 % de selección, que se realiza según orientación de la fundación nacional y con 30% cuando la coordinación regional lo considera, nunca según el plan de trabajo anual o de acuerdo a la evaluación recibida en el periodo anterior y la determinación de las necesidades de aprendizaje, lo cual evidencia la falta de sistematicidad y objetividad, del proceso de capacitación.

El 96 % de los encuestados evalúa de regular el proceso de capacitación en la Misión, esto responde fundamentalmente a la falta de organización y estructuración del proceso, la desmotivación de los trabajadores y la no coherencia entre las necesidades formativas y las acciones de capacitación.

Un 93 % considera que la formación recibida desde que forma parte del personal de la Misión cubre sus expectativas solo algunas veces, fenómeno condicionado en mayor medida por los elementos causales mencionados en análisis anteriores. Sin embargo y de manera contrastante cuando se les cuestiona acerca de: ¿En qué medida las capacitaciones recibidas han sido provechosas para su desempeño laboral desde que trabaja en la Misión? el 94% responde que mucho, lo cual es un indicador de que a pesar de que no siempre cubre las expectativas del personal, ya sea por elementos tanto subjetivos como objetivos, las acciones son efectivas, el conocimiento es interiorizado y aplicado en el mejoramiento del desempeño laboral. Según criterio y basado en la experiencia de la autora, la causa fundamental que influye en que este fenómeno ocurra, es la falta de la planificación del proceso de capacitación a partir del análisis y evaluación del desempeño del trabajador, así como el que no se determina las necesidades de información.

Las formas de capacitación más usadas en la Misión son a través de talleres de intercambio profesional y asesorías, lo cual constituye un elemento positivo para el buen desarrollo del proceso de capacitación, ya que estas dos formas de capacitación permiten en mayor medida que las otras, el intercambio y debate de criterios y conocimientos.

Entre los elementos que para el personal resultan más importantes a la hora de recibir una capacitación se encuentran, la forma en que se organiza la capacitación y la preparación de los profesores. Entendiéndose entonces que estos deberán ser los factores principales a tener en cuenta a la hora de pretender alcanzar una mayor satisfacción en el personal, una vez que reciban la acción de capacitación.

El 99 % de los trabajadores coinciden en que siempre que se finaliza una capacitación se realiza la medición del impacto tanto individual como organizacional de dicha acción en el desempeño laboral, cuestión esta que se deberá mantener y destacar de manera positiva como elemento dinamizador y evaluador del proceso. En el ámbito tanto individual como organizacional.

CAPÍTULO III.- PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA GESTIÓN DE LOS COORDINADORES DE LA MISIÓN ROBINSON EN EL ESTADO ARAGUA.

El objetivo del presente capítulo es elaborar el procedimiento para la capacitación y desarrollo en la gestión de los coordinadores de la Misión Robinson teniendo en cuenta las particularidades de este tipo de organización, apoyado en las normas y resoluciones establecidas para el desenvolvimiento de las Misiones en el contexto de la sociedad venezolana exponiéndose, el objetivo del procedimiento, las premisas, los principios y la secuencia.

3.1. PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS LA MISIÓN ROBINSON.

A continuación se explican cada uno de los componentes que conforman la propuesta confeccionada por la autora:

3.1.1.- Objetivo del procedimiento.

El objetivo que se propone en el procedimiento es:

“Establecer las etapas, los pasos, y las acciones que faciliten la creación de una secuencia lógica para la capacitación y desarrollo del personal directivo de la Misión Robinson”.

Dadas las características de la Estructura y nómina en que se desenvuelve el cumplimiento de las funciones de la Misión, se restringe el marco de acción solamente hacia el personal directivo, al ser ellos los elementos claves por su relación con los supervisores y facilitadores en el cumplimiento de los objetivos asignados.

3.1.2.- Premisas.

Para garantizar que la propuesta alcance la efectividad esperada es necesario que previamente se cumplan un grupo de premisas, que crearían las condiciones de partida. Ellas son:

1. Convencimiento de la necesidad de promover un cambio en la organización, por parte de los directivos del primer nivel (de la coordinación nacional y el personal directivo regionales), los que deben estar conscientes de la necesidad de involucrarse en el proceso de capacitación y desarrollo.

2. Reconocimiento de las insuficiencias que existen en la gestión de la institución y el papel de la capacitación en la solución de los problemas existentes.
3. Convencimiento y motivación del personal directivo, supervisores y facilitadores de la necesidad de capacitación y las insuficiencias que presentan para desarrollar con éxito su desempeño laboral.
4. Incorporar nuevas herramientas de formación en los enfoques y métodos de la organización.
5. Existencia de una Estrategia organizacional, donde esté bien determinada la Misión de la institución, la Visión y los objetivos estratégicos a un horizonte determinado. Debe estar delineada la estrategia de Recursos humanos, donde el plan de capacitación que se propone confeccionar sea un elemento fundamental de ella.

3.1.3.- Principios en los que se basa el procedimiento.

Los principios fundamentales que debe de basarse el presente proceso son:

1. **Proactividad:** Analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él tanto en lo referente a la gestión como en las condiciones internas en que se desenvuelve la organización como la sociedad venezolana para identificar las oportunidades de la Misión para aprovechar sus capacidades distintivas.
2. **Mejora continua:** Elemento fundamental para el desarrollo sostenible de la organización.
3. **Aprendizaje:** Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento del personal directivo, supervisores y facilitadores y de la organización.
4. **Flexibilidad:** Lograr la implementación y adecuación de los propósitos según el estado en que se encuentre la organización con respecto a la capacitación.

3.1.4.- Diseño del procedimiento.

Con vista a establecer la lógica secuencial del procedimiento para darle solución al problema planteado se estudiaron varios modelos, determinando la autora que en el

caso del objeto de estudio analizado y teniendo en cuenta lo planteado tanto en el capítulo teórico referencial como en la caracterización del estado actual del sistema de capacitación a directivos en la Misión Aragua, se procede a elaborar el procedimiento resultado de este trabajo.

El mismo estará estructurado por cinco etapas y 14 pasos:

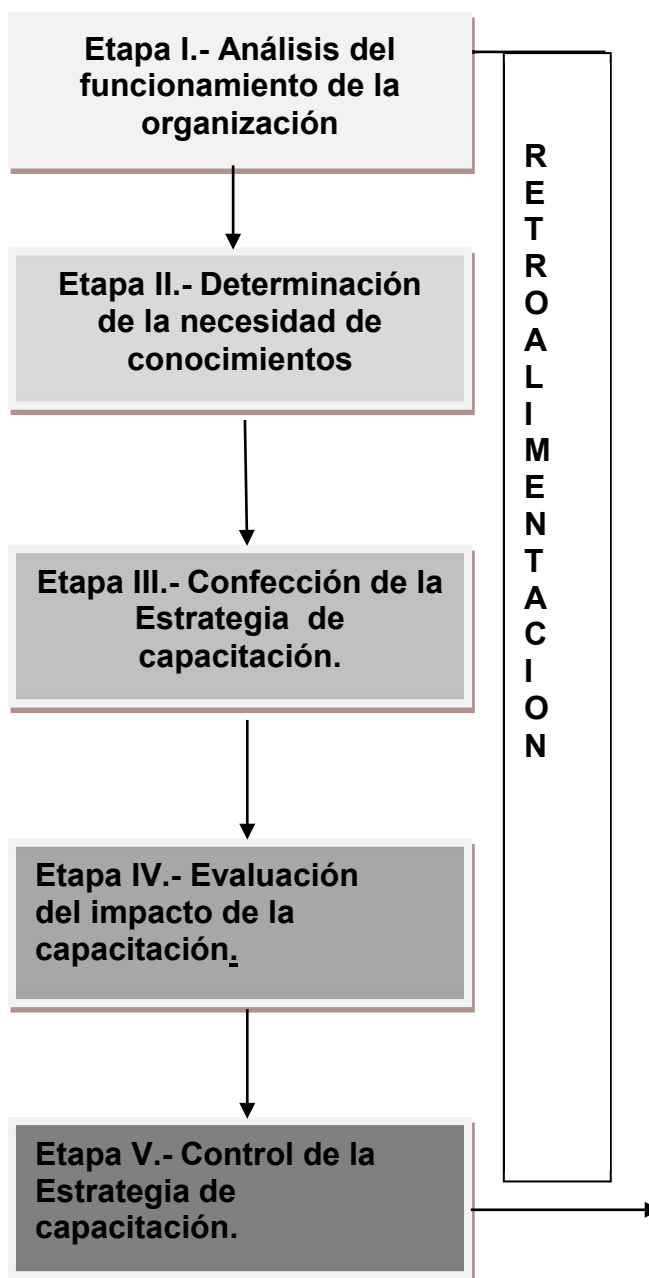


Figura 3.1.- Procedimiento para la gestión de la capacitación a directivos en la Misión Robinson.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa I.- Análisis del funcionamiento de la organización.

Paso 1.- Realización del diagnóstico de la Gestión de la organización.

Paso 2.- Evaluación del diagnóstico.

Paso 3.- Sensibilización de la necesidad de la capacitación para mitigar las dificultades determinadas.

Etapa II.- Determinación de la necesidad de conocimientos para el cumplimiento de los objetivos de la organización y de el personal directivo que se desempeñan en ella.

Paso 4.- Análisis de la necesidad de conocimientos de la organización.

Paso 5.- Determinación de las competencias laborales del personal directivo.

Paso 6.- Determinación de las Necesidades de capacitación del personal directivo.

Etapa III.- Confección de la Estrategia de capacitación.

Paso 7.- Análisis del Balance interno de solución de la demanda de capacitación.

Paso 8.- Análisis de la demanda de capacitación a ser cubierta por actores externos.

Paso 9.- Confección del Programa de capacitación.

Etapa IV.- Evaluación del impacto de la capacitación.

Paso 10.- Análisis de la satisfacción del personal directivo que han sido capacitados.

Paso 11.- Análisis del criterio de los Directivos de la organización.

Paso 12.- Análisis de los indicadores seleccionados de eficiencia para medir el impacto de la capacitación.

Etapa V.- Control de la Estrategia de capacitación.

Paso 13.- Análisis del cumplimiento de la Estrategia de capacitación.

Paso 14.- Retroalimentación.

3.1.4.- Descripción de la secuencia del procedimiento.

A continuación se desarrollan los aspectos que conciernen a cada etapa y paso. En este último se explican una propuesta de instrumentos investigativos que se utilizan para cumplir con el objetivo de la etapa.

Etapas I.- Análisis del funcionamiento de la organización.

El objetivo de esta etapa es “Diagnosticar la organización con vista a sensibilizar a sus miembros de la necesidad de la capacitación para resolver las insuficiencias determinadas en el funcionamiento de la misma”.

Paso 1.- Realización del diagnóstico de la Gestión de la organización.

Descripción: La necesidad de determinar las debilidades y amenazas que en el momento actual tiene la organización es de suma importancia ya que el primer precepto de la capacitación en las organizaciones se basa en solucionar los aspectos que le impiden cumplir la Misión, la Visión, sus objetivos estratégicos y temporales estas debilidades son:

- 1.-Inestabilidad de los cargos de los coordinadores de la Misión Robinson.
- 2.-Los coordinadores de la Misión Robinson asumen los cargos sin la debida preparación y relación al proceder en su Gestión para enfrentar las funciones de dirección.
- 3.-Se planifica la capacitación desvinculada con las particularidades del contexto y de las necesidades de los coordinadores en sus diferentes municipios.
- 4.-Desconocimiento de técnicas y métodos para asumir decisiones con enfoque participativo.
- 5.- Insuficiente comunicación entre los miembros de la estructura.

Técnicas:

- Análisis documental

Para ello es necesario el estudio de los siguientes documentos:

- La estrategia general de la organización a nivel nacional y del estado.
- Documentos rectores e indicaciones que se hayan realizado desde la coordinación nacional.

Estos elementos son parte indispensable de los documentos normativos de la institución.

- Encuesta

Esta encuesta refleja el estado de funcionamiento de los procesos sustantivos de la gestión de la organización, la misma puede coincidir con la presentada en el anexo 2.1.

Debe ser aplicada a una muestra representativa de la población existente (cantidad de coordinadores en un estado). Se preparará el personal a muestrear para convencerlos de la necesidad del diagnóstico y de la importancia de la participación

activa en el estudio. Para lograrlo se formará un equipo de trabajo en el que se involucrarán al personal directivo y administrativos de la fundación.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 2.- Evaluación del diagnóstico.

Descripción: Los resultados de los instrumentos aplicados se evaluarán con vista a determinar las debilidades y amenazas existentes en la organización.

Técnica: La entrevista se determinará las frecuencias obtenidas en cada respuesta, empleándose para su tabulación el sistema SSPS y se interpretará cualitativamente los resultados arrojados. Una vez analizado desarrollado el análisis se seleccionara aquellos problemas que podrán ser resueltos mediante un programa de capacitación.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 3.- Sensibilización de la necesidad de la capacitación para mitigar las dificultades determinadas.

Descripción: Este paso tiene una elevada importancia a que es necesario hacer comprender a los implicados el papel de la capacitación en la mejora de la gestión.

Técnicas: Trabajo en grupo, para determinar las posibles estrategias a desarrollar, que permitan a los coordinadores reconocer la importancia de capacitarse y desarrollar sus habilidades y destrezas.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Etapa II.- Determinación de la necesidad de conocimientos para el cumplimiento de los objetivos de la organización y de el personal directivo que se desempeñan en ella.

El objetivo de esta etapa es, determinar la necesidad de conocimientos a diferentes niveles de la entidad de forma general: de las personas, los grupos formales y la organización con vista al cumplimiento de los objetivos de trabajo”.

Paso 4.- Análisis de la necesidad de conocimientos de la organización.

Descripción: partir de los resultados del Diagnóstico organizacional se determinan aquellas regularidades de las debilidades y amenazas de la organización que pueden ser resueltas con capacitación. Este elemento es muy importante ya que representa la capacitación que mayoritariamente necesita la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

En este momento los coordinadores deben de reconocer todos los procesos sustantivos de la fundación y así podrá optimizar la calidad de los estudiantes (patriotas) y llevarlos a lograr formarlos en unidades de producción social.

Técnica: se realizarán reuniones de trabajo, tormentas de ideas y jerarquización de actividades. El resultado de este paso debe de ser el listado con las prioridades generales de la institución.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 5.- Determinación de las competencias laborales de el personal directivo.

Descripción: Es un problema actual determinar las competencias laborales en aquellos puestos directivos que no tienen bien definido los conocimientos requeridos para ocuparlos y las habilidades para desarrollar en el puesto de trabajo.

Técnicas: Observación directa, Entrevista al directivo y a su jefe inmediato, consulta de expertos, confección de lista de chequeo, etc.

El resultado importante es determinar el contenido de trabajo del personal directivo.

A criterio de la autora y teniendo en cuenta los análisis tanto teóricos como prácticos realizados en capítulos anteriores, el personal directivo de la Misión Robinson debe tener el siguiente perfil:

- Comprometido con la revolución bolivariana
- Tener sentido de pertenencia con la fundación
- Proactivo en aras de favorecer la adquisición de los valores
- Responsable
- Disciplinado
- Capacidad critica
- Trabajar en equipo
- Conocer todos los procesos sustantivos de la fundación

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 6.- Determinación de las Necesidades de capacitación del personal directivo.

Descripción: Teniendo en cuenta las necesidades de la organización y las competencias laborales del personal directivo se determinan las necesidades de aprendizaje (DNA) de cada coordinador.

Las técnicas Encuesta, Entrevista con el personal directivo y su jefe, observación, análisis de las evaluaciones, etc.

Para la determinación de las necesidades solo se toma en cuenta las competencias Los resultados de la DNA de cada coordinador y área de la organización se resume en un documento donde se precisan las necesidades de capacitación detectadas para cada puesto, grupos de puestos de trabajos o cargos, las vías o métodos que se proponen utilizar para solucionarlas, que no son más que las acciones de capacitación que se planificaran ejecutar y quien o quienes participarán. Este documento será analizado y acordado entre el coordinador de la Misión y el afectado y debe quedar firmado por ambos como constancia de lo que se acordó.

Responsable: Coordinador de la Misión Robinson es el responsable de organizar y controlar el proceso de DNA en las diferentes áreas, garantizando su adecuada ejecución y la participación de todo el personal subordinado, la asesoría cubana y mesa técnica.

La autora considera que la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA) es la base fundamental de la cual depende el resultado del resto de los pasos.

Etapas III.- Confección de la Estrategia de capacitación.

El objetivo de esta etapa es “Confeccionar el programa de capacitación de la Coordinación del estado utilizando los actores internos y externos a la institución”.

Paso 7.- Análisis del Balance interno de solución de la demanda de capacitación.

Descripción: Toda institución debe apoyarse en el principio del aprendizaje continuo utilizando primeramente los especialistas de la propia organización

Técnicas: cursos, seminarios, charlas, entrenamientos, rotación en el puesto de trabajo, etc., suplir las necesidades de otros compañeros de trabajo. Para ello es necesario determinar las potencialidades mediante análisis en las reuniones de trabajo.

Esta es la opción principal para el cumplimiento del programa de capacitación por aprovecharse los recursos endógenos, aprovechar la cultura de la organización, la mejor relación costo – beneficio y el ritmo de trabajo de la misma.

En caso de la Misión Robinson este paso tiene mayor transcendencia porque la Misión Robinson carece de estructura para facilitar el proceso de capacitación aquí se seleccionará las personas que tenga competencias.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 8.- Análisis de la demanda de capacitación a ser cubierta por actores externos.

Descripción: Posteriormente a la utilización de los recursos endógenos se realiza un levantamiento mediante una lista de chequeo de los actores fundamentales del territorio que imparten cursos, entrenamientos

Se tiene en cuenta:

Cualidades.

Fuentes.

Vías.

Riesgos.

Técnicas a emplear: utilización de la Internet en la búsqueda de los sitios que ofrecen becas o cursos, así como la posibilidad de realizar o insertarse en convenios, territoriales, nacionales e internacionales.

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 9.- Confección del Programa de capacitación.

Descripción: Se confecciona el Programa de Capacitación utilizándose el formato con la siguiente información: **(Ver anexo 3.1)**

- Numeración.
- Acción de capacitación.
- Responsable.
- Fecha de inicio.
- Duración.
- Recursos.
- Participan.

Técnica: a través de mesas de trabajo.

El responsable: de la confección y ejecución del programa es el (la) coordinador(a) del estado. La participación como coordinador capacitado o entrenador debe de formar parte del plan de trabajo individual de cada coordinador.

El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en cada coordinación, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado por la coordinación nacional. Los gastos de capacitación se planifican de conformidad con lo establecido por Misión nacional y de acuerdo a los documentos propios emitidos.

Etapas IV.- Evaluación del impacto de la capacitación.

El objetivo de esta etapa es “Evaluar el impacto de la capacitación en los diferentes niveles de la Coordinación del estado” que puedan además servir de indicadores para posteriores aplicaciones en otros escenarios de la Misión Robinson.

Descripción: La evaluación del proceso de capacitación se hará antes, durante y después.

Antes: se trata de establecer con detalle las necesidades diagnosticadas en la etapa I, el paso 1

Técnica: Test de entrada

Durante: Cada forma de capacitación seleccionada define su sistema de evaluación en correspondencia con los objetivos y las habilidades a lograr

Técnicas: Pruebas escritas, análisis de casos, informes; se sugiere al final realizar un test de salida y compararlo con los resultados del test de entrada.

Después: Transcurrido un tiempo será necesario evaluar el impacto e términos de transformación que ha provocado la puesta en práctica del programa.

Técnicas: aplicación de indicadores....

Responsable: Coordinadora Regional Misión Robinson, Asesores cubanos mesa técnica.

Paso 10.- Análisis de la satisfacción con respecto a la ejecución del programa:

- **Personal directivo que han sido capacitados.**
- **Personas beneficiadas con el programa de capacitación**

El análisis de la satisfacción del personal directivo debe de realizarse durante y posterior a la realización de las acciones de capacitación.

Este primer análisis es fundamental para determinar cómo puede comportarse la evolución del impacto de la capacitación y tomar medidas correctivas si es necesario. Se realiza observando la calidad de las actividades programadas que se realizan en cuanto a la siguiente lista de chequeo:

- Organización de la actividad,
- Preparación de los entrenadores.
- Pertinencia del programa que se ejecutará.
- Condiciones del local donde se impartirá la actividad.
- Motivación de los que van a ser capacitados y de los entrenadores.
- Puntualidad y Disciplina.
- Comprensión de los contenidos impartidos.
- Satisfacción general del curso.

El análisis de los resultados de esta lista deben ser discutidas con rapidez por si existe la necesidad de hacer correcciones.

La evaluación final de las acciones debe preferiblemente estar acorde a las necesidades de mejorar la gestión de la organización.

Al tiempo (entre 3 y 6 meses) de culminarse la acción de capacitación debe de realizarse una nueva valoración de los resultados, haciendo hincapié en el nivel de introducción de los conocimientos adquiridos en las situaciones prácticas de la organización.

Si el nivel de satisfacción del curso (relación entre los que respondieron que están satisfechos y el total de cursistas se encuentra entre 90% y 100% se considera un nivel de satisfacción muy favorable, si es del 80% al 89% se considera favorable, si es del 70% al 79% se considera poco favorable y menos que el 70% no existe satisfacción con el curso.

Paso 11.- Análisis del criterio de los Directivos de la organización.

Con una periodicidad trimestral debe de consultarse a los jefes inmediatos de los capacitados con vista a determinar el nivel de introducción de los conocimientos adquiridos y de mejora del desempeño de los capacitados.

La evaluación debe de tener los siguientes indicadores:

- Introducción de los conocimientos en la práctica social.
- Transmisión de los conocimientos a los supervisores y facilitadores.
- Mejoría del desempeño de los supervisores y facilitadores.
- Evaluación del desempeño del personal directivo.

Paso 12.- Análisis de los indicadores seleccionados de eficiencia para medir el impacto de la capacitación.

La coordinación de la Misión Robinson debe de evaluar trimestralmente el cumplimiento del programa de capacitación aprobado, a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en los procesos sustantivos de la entidad.
- Las principales dificultades y medidas para resolverlas.

La evaluación se lleva a cabo por el coordinador de la Misión, quien posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área y realiza la evaluación a nivel de coordinación y la presenta a sus superiores después de haber sido analizada por el colectivo.

La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo del personal directivo se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los propuestos por **Cuesta, A. (2005). Tecnología de los Recursos Humanos, pp54-56**

1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.

En este aspecto existen varios indicadores entre los que se señalan:

Cumplimiento del Plan Técnico de Capacitación (CPT).	$CPT = \frac{CI}{CP} * 100$	CI-Cursos Impartidos CP-Cursos Programados
--	-----------------------------	---

Índice de coincidencia del DNA y el Plan Técnico de Capacitación (ICDNAPC)	$ICDNAPC = \frac{APCDNA}{TAPC} * 100$	APCDNA-Cantidad de Acciones del Plan Técnico de Capacitación que responden a la DNA. TAPC-Total de Acciones del Plan Técnico de Capacitación.
--	---------------------------------------	--

Cumplimiento del Presupuesto(CP)	$CP = \frac{CPR}{PP} * 100$	CPR-Cumplimiento del Presupuesto Real PP-Presupuesto Planificado
----------------------------------	-----------------------------	---

Como se puede analizar de la formulas anteriores es muy importante cumplir el programa de capacitación acordado a partir de la DNA y ajustándose al presupuesto planificado.

2. Aplicación en el proceso sustantivo, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.

Impacto hacia fuera de la organización

Etapas V.- Control de la Estrategia de capacitación.

El objetivo de esta etapa es “Controlar los resultados del proceso de planificación, organización y ejecución de la Estrategia de la organización, determinando los aspectos a corregir para la ejecución del proceso en el próximo periodo”.

Paso 13.- Análisis del cumplimiento de la Estrategia de capacitación.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse desde el punto de vista administrativo al menos trimestralmente.

Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si se fue efectivo con los cursos impartidos. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la ejecución del proceso. De ello se va tomando nota mediante las diferentes formas de chequeo: Los resultados de los análisis del cumplimiento de los cursos, de los impactos, en las reuniones donde se analiza el tema, etc.

Se realiza con dos propósitos:

1. Corregir lo que pueda ser corregible en el periodo, y

2. Considerar las deficiencias a tomarse en cuenta en el próximo periodo.

Paso 14.- Retroalimentación.

Se establecen los mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas. El proceso de mejora continua se garantiza con este paso el cual cierra el ciclo del procedimiento, al comenzar de nuevo a confeccionarse para el próximo periodo.

Conclusiones

Una vez finalizadas todas las inferencias validas acerca del tema se puede concluir que:

- 1.- El análisis teórico realizado permitió establecer los nexos entre la gestión de la capacitación y la importancia de la misma para el desarrollo de la nueva sociedad venezolana.
- 2.- En la caracterización del estado actual del proceso de capacitación de los directivos de la Misión Robinson, se pone de manifiesto que persisten deficiencias en la gestión de este proceso que apuntan entre otras a problemas en la determinación de las necesidades de aprendizaje, la motivación hacia obtener mejores resultados, así como la no existencia de una estrategia para gestionar el proceso de capacitación en la coordinación regional de la Misión Robinson.
- 3.- Se logró documentar un procedimiento para gestionar el proceso de capacitación para la coordinación regional de la Misión Robinson.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones del trabajo se recomienda a la dirección regional de la Misión Robinson en el Estado de Aragua.

1. Que el procedimiento propuesto sea aplicado en la coordinación regional de la Misión Robinson en el Estado Aragua.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento a otras coordinaciones regionales de la Misión Robinson
3. Preservar la vinculación del procedimiento con el diseño de políticas eficaces de formación que facilite la construcción efectiva de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.
4. El proceso de capacitación debe responder a las necesidades y expectativas legítimas del contexto social del cual forma parte.

BIBLIOGRAFIA

1. Agüero, M. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación de la Maestría capacitación recibida por directivos y trabajadores de la empresa agropecuaria.
2. Agudelo Cortés, O (1992). Administración para todos: Con su enfoque en sistema, Cali.
3. Almaguer, L. M. (2002). Impacto del componente Dirección de la Preparación y Superación de Cuadros y su contribución al desempeño directivo. Trabajo de Diploma en opción al grado científico de Master en Dirección. I taller de impacto de la capacitación. Universidad de Holguín. En <http://intranet>.
4. Alonso, A. (1996): “*Evaluación y diseño de puestos de trabajo de operadores de video terminales*” **Tesis de Doctorado** en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. La Habana. Ed. ISPJAE.
5. Amat, O. (1998). Aprender a enseñar. Ed. Gestión 2000. Barcelona. España.
6. Amozarrain, M. (1999): “La Gestión por Procesos”; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
7. Amozarrain, M. (2005). ¿Por qué la Gestión de Procesos? http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm.
8. Barranco, F.J (1993). Planificación estadística del Capital Humano, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
9. Blaya, I. (2006). Gestión por procesos. Oficina de Gestión y Control de la Calidad. Universidad Miguel Hernández.
10. Beer, M.et al (1992). Gestión del Capital Humano. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
11. Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos: Instituto Andaluz de Tecnología.
12. Bentley. Trover. (1993). Capacitación empresarial. Editorial MC Graw-Hill. Interamericana, S.A.
13. Besseyre Des Horts, Charles Henry. (1990). Gestión estratégica del Capital Humano. Editorial Deusto, Madrid.
14. Bortorf. L. Gay. (1992). Ingeniería y Evaluación de los planes de formación (Ide) Editorial Deusto, S.A. Madrid.
15. Boyatzis, R.E. (1982): **The Competent Manager**. New York. Ed. John Wiley & Sons.
16. Brooking, A.(1996)., en Cuesta, A. (2002): **Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos** humanos. La Habana. Editorial Academia.

17. Bueno, C.E. (2008). Fundamentos de la organización. Ediciones Pirámide. Madrid. España.
18. Céllez Carbó, Manuel de Jesús, La administración de los Recursos Humanos en la Empresa contemporánea, 14, Abril, 2010, extraído de <http://www.monografias.com>.
19. Chiavenato, I. (2002): **Gestión del talento humano**. Bogotá. Editorial Prentice Hall.
20. Chiavenatto, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 14, Abril, 2010, extraído de www.gestiopolis.com.
21. Cuesta Santos, A. (1999): **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana. Editorial Academia.
22. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de los Recursos Humanos, Editorial Nuevo Milenio, pp54-56.
23. Cuesta Santos, A. Tecnología de los Recursos Humanos, Editorial Nuevo Milenio, (2005).
24. Dessler, G. Administración de personal, Prentice Hall, 6ta Edición, (1994), México, pp37.
25. Dirección de un grupo de directivos empresariales de Ciudad de la Habana. I Taller
26. Fleitas, S. (2003): **Gestión de formación**, La Habana, Ed. ISPJAE.
27. García, F. y Morell, M. A. (2003). Tecnología para la evaluación de la capacitación a Cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camaguey. Cuba.
28. Garvin, D.A. et al. (1998): “Aprender a aprender”, em revista **HSM Management**, No.9, Ano 2, 1998, pp.66-72. São Paulo, Ed. Savana
29. Goleman, D. (1997): *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro.
30. Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1998): Gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall, Madrid
31. Guerrero, L. y García, N. (2003). Evaluación del impacto de la capacitación a directivos el caso de la Maestría en Dirección. I taller nacional de medición de impacto de la capacitación. CETDIR – ISPJAE. En [http:// Intranet](http://Intranet).
32. Herranz y de la Vega, (1999).):”Las competencias: pasado y presente”, en revista **Capital Humano**, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
33. Kirkpatrick, D. (1975). en Cuesta, A. (2002). **Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos** humanos. La Habana. Editorial Academia.
34. Kirkpatrick, D. L. (1975) Evaluating Training Programas, Madison, Wisconsin, USA, ASTD.
35. Levy- Leboyer, (1997). Selección de personal y compensación laboral y Levy-Leboyer, C. (1997): **Gestión de las competencias**. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

36. Martínez-Abelda y Castillo, (1998). Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): "*Diez años de I + D*", en revista **Comunicaciones de Telefónica I + D**, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed. Telefónica I + D.
37. McClelland, D.
38. Menchaca, M. en Dessler, G. Administración de personal, Prentice Hall, 6ta Edición, (1994), México, pp37.
39. Morell, A. MTSS (2001): "*A primera mano glosario*", suplemento, en revista **Gaceta Laboral**, No.2, 2001, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).
40. Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1995. La organización creadora de conocimientos. Ed. Oxford University Press,
41. Nova Care, (1999)., en Cuesta, A. (2002). **Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos** humanos. La Habana. Editorial Academia.
42. Ordiz Fuentes, M. (2002): "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, N° 12. pp. 247-265.
43. Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002) " Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa. Vol. 8, N° 3,pp. 59-78.
44. Pérez, N. y otros (2009). Diseño de un procedimiento para evaluar el impacto de la Capacitación.
45. Rabaza, F. y otros (2003). La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud).
46. Rosselletti. E.
47. Saint-Onge, H. (1996), en Cuesta, A. (2002): **Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos** humanos. La Habana. Editorial Academia.
48. Senge, P. (1999): **La quinta disciplina en la práctica**. Editorial Granica. Barcelona.
49. Spencer, tomado de Robbins, S. P.(1993). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México.
50. Tejedor y Aguirre, (1998), en Cuesta, A. (2002). **Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos** humanos. La Habana. Editorial Academia.
51. Vázquez, A. y Pérez, I. (2003). "Diagnóstico del Impacto de la Capacitación.
52. Zamora B., M y otros. Medición del impacto de la capacitación. Proyecto de investigación. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos.

Anexos.

Anexo 2.1.- Cuestionario a Coordinadores municipales de la Misión Robinson en el Estado Aragua.

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO.
"HNOS SAIZ MONTES DE OCA".CUBA**

Estimado colega:

Como parte del perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en la Misión Robinson y en colaboración con la Universidad de Pinar del Río "Hnos Saiz Montes de Oca", se está realizando una investigación sobre el proceso de capacitación y desarrollo, con el objetivo de conocer las principales características de este proceso.

Por ello le solicitamos responda a las preguntas que se le hace, con la honestidad que nos caracteriza.

Muchas Gracias.

I.DATOS PERSONALES:

1.- Marque con una cruz el rango de edad que Ud. tiene.

Menos de 25 años ☐ 25-30 ☐ 30-35 ☐ 35-40 ☐ 40-45 ☐ 45-50 ☐

Más de 50 años ☐.

2.- Sexo: M ☐ F ☐

3. Estado civil: Casado Si ☐ No ☐.

4.- Graduado de _____

5.- Años de experiencia en la fundación.

Menos de 5 años ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15-20 ☐ 25-30 ☐ Más de 30 años ☐

6.- ¿qué tan importante es para usted recibir capacitación?

☐ Muy Importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ Nada

7. ¿Cada qué tiempo recibe usted una capacitación?

☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual

8.- ¿Cuál de los criterios que se exponen a continuación tiene mayor relevancia a la hora de planificarle las acciones de capacitación que debe recibir? (Seleccione marcando con una cruz, puede marcar una sola opción)

☐ A solicitud personal.

☐ Según orientación de la fundación nacional.

☐ Cuando la coordinación Regional lo considera

☐ Cuando se da la ocasión y me interesa el tema a tratar.

☐ Según el plan de trabajo anual.

☐ De acuerdo a la evaluación recibida en el periodo anterior.

☐ De acuerdo a la valoración de mi desempeño y la determinación de mis necesidades de aprendizaje

9. ¿Cómo evaluaría de manera general el proceso de capacitación en la Misión?

☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo

10. ¿En qué medida la formación recibida desde que forma parte del personal de la Misión cubre sus expectativas?

☐ Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca

11. Las formas de capacitación más usadas en la Misión son: (Seleccione marcando con una cruz, puede marcar una o más opciones)

☐ Talleres de intercambio profesional.

☐ Cursos cortos de habilitación.

☐ Entrenamientos en el puesto de trabajo.

☐ Asesorías

☐ Conferencias en temas relacionados con su labor.

☐ Otras. Diga cuáles

12. ¿En qué medida las capacitaciones recibidas han sido provechosas para su desempeño laboral desde que trabaja en la Misión?

☐ Mucho ☐ Poco ☐ Nada

13. A la hora de usted recibir una capacitación ¿Qué elemento resulta más importante?

☐ La forma en que se organiza la capacitación.

☐ Las temáticas que se aborda.

☐ La relevancia y aplicabilidad de los contenidos.

☐ La preparación de los profesores.

☐ La organización en general de la acción de capacitación

14. ¿Los temas de mayor interés para usted en una capacitación serían?

☐ Académicos ☐ Laboral ☐ Interés General

15. ¿Cuándo finalizan una acción de capacitación se mide el impacto tanto individual como organizacional de dicha acción en el desempeño laboral?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Casi siempre ☐ Casi nunca ☐ Nunca.

16. ¿Se ve representada en su evaluación el recibir las acciones de capacitación?

☐ Si ☐ No

Anexo 2.2

Procesamiento de la información recopilada a partir de la aplicación del cuestionario a directivos de la Misión Robinson en el Estado Aragua.

I.DATOS PERSONALES:

1.- Marque con una cruz el rango de edad que Ud. tiene.

Menos de 25 años ____ 25-30 2% 30-35 40% 35-40 52% 40-45 6% 45-50 ____

Más de 50 años ____.

2.- Sexo: M ____ F 67%

3. Estado civil: Casado Si ____ No 90%,

5.- Años de experiencia en la fundación.

Menos de 5 años ____ 5-10 100% 10-15 ____ 15-20 ____ 25-30 ____ Más de 30 años ____

6.- ¿Qué tan importante es para usted recibir capacitación?

6% Muy Importante 40% Importante 54% Poco importante ____
Nada

7.- ¿Cada qué tiempo recibe usted una capacitación?

53% Quincenal 32% Mensual ____ Trimestral ____
Semestral ____ Anual

8. ¿Cuál de los criterios que se exponen a continuación tiene mayor relevancia a la hora de planificarle las acciones de capacitación que debe recibir?. (Seleccione marcando con una cruz, puede marcar una sola opción)

7% A solicitud personal.

63% Según orientación de la fundación nacional.

30% Cuando la coordinación Regional lo considera

____ Cuando se da la ocasión y me interesa el tema a tratar.

____ Según el plan de trabajo anual.

____ De acuerdo a la evaluación recibida en el periodo anterior.

____ De acuerdo a la valoración de mi desempeño y la determinación de mis necesidades de aprendizaje

9. ¿Cómo evaluaría de manera general el proceso de capacitación en la Misión?

4% Bueno 96% Regular ____ Malo

10. ¿En qué medida la formación recibida desde que forma parte del personal de la Misión cubre sus expectativas?

____ Siempre 93% Algunas veces 7% Nunca

11. Las formas de capacitación más usadas en la Misión son: (Seleccione marcando con una cruz, puede marcar una o más opciones)

55% Talleres de intercambio profesional.

____ Cursos cortos de habilitación.

Entrenamientos en el puesto de trabajo.
45% Asesorías
 Conferencias en temas relacionados con su labor.
 Otras. Diga cuáles

12. ¿En qué medida las capacitaciones recibidas han sido provechosas para su desempeño laboral desde que trabaja en la Misión?

94% Mucho Poco Nada

13. A la hora de usted recibir una capacitación ¿Qué elemento resulta más importante?

35% La forma en que se organiza la capacitación.
16% Las temáticas que se aborda.
15% La relevancia y aplicabilidad de los contenidos.
22% La preparación de los profesores.
12% La organización en general de la acción de capacitación

14. ¿Los temas de mayor interés para usted en una capacitación serían?

93% Académicos Laboral Interés General

15. ¿Cuándo finalizan una acción de capacitación se mide el impacto tanto individual como organizacional de dicha acción en el desempeño laboral?

99% Siempre A veces Casi siempre Casi nunca Nunca.

16. ¿Se ve representada en su evaluación el recibir las acciones de capacitación?

99% Si No

Anexo 3.2.- Formato del Programa de Capacitación.

Nr.	Acción de Capacitación	Responsable	Fecha de inicio	Duración	Recursos	Participan

Confeccionado por:

Firma:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración propia.